

Qu’est ce que le CRM en 2004 ?

46, rue de la Tour 75116 Paris – tél. (33) 01 73 00 55 00 – fax (33) 01 73 00 55 01 – www.softcomputing.com

Sommaire

soft.computing

Table des Illustrations



1. La relation client : développement et enjeux

Ce sont les clients qui paient nos salaires.

Jack Welch, ex-CEO de General Electric

À force de se consacrer à l'amélioration de leurs produits et de leur fonctionnement interne, les entreprises avaient fini par perdre de vue la composante primordiale de leur fonds de commerce : leurs clients. On assiste depuis près d'une décennie à un retour de balancier ; les entreprises se tournent aujourd'hui avec passion et ferveur vers leurs clients.

Dans cette ruée vers l'or, certaines en ont pourtant oublié les principes élémentaires de maîtrise des coûts. Expertes dans la mesure de la qualité des produits, elles ont été incapables de transposer leurs méthodes de mesure à la gestion de leur clientèle. En oubliant ces principes de mesure et de qualification des enjeux, la gestion de la relation client a connu ses premières déceptions. Trop d'espoirs ont parfois été placés dans les technologies, au détriment d'une réflexion sur l'organisation, les processus ou les compétences des hommes.

Ce chapitre introductif présente dans un premier temps l'historique de ce virage du produit au client, évolution délicate, récente et somme toute peu maîtrisée tant par les entreprises que par leurs clients. Nous verrons comment et pourquoi cette évolution a entraîné des modifications du comportement du client et les impacts sur la stratégie des entreprises. Ensuite, nous mettrons en évidence les nouveaux enjeux de la relation client pour la mise en place de cette stratégie.

1.1 Histoire tourmentée de la relation client

L'émergence du concept de gestion de la relation client est le résultat d'une lente évolution de la mentalité des entreprises. Il est toujours difficile de construire une approche simplificatrice des concepts marketing, mais un historique rapide montre qu'un nouveau concept est apparu tous les dix ans pour modeler les orientations stratégiques.



1.2 D'une orientation produit à une orientation client

1.2.1 L'ère préindustrielle : relation de proximité

L'ère préindustrielle s'est terminée plus ou moins récemment selon les secteurs. Pour prendre l'exemple du commerce, l'apparition des grandes surfaces, les concentrations des centrales d'achat et les pressions concurrentielles sur les petits commerces ont débuté il y a quelques dizaines d'années.

Auparavant, le commerce à destination du grand public était avant tout bâti sur un modèle de valeurs de proximité, de fonds de commerce à taille humaine et de relations personnelles, pour ne pas dire de voisinage.

1.2.2 Les fifties et sixties : reconstruction et push marketing

Les années 1950 et 1960 furent les années de la production de masse. Il fallait proposer des produits aux consommateurs pour répondre à une demande explosive. La demande était simple, l'offre devait l'être également. Pendant cette période, les entreprises se sont essentiellement concentrées sur la création de nouveaux produits et l'élargissement de l'offre.

1.2.3 Les seventies : segmentation de marchés et mass markets

Les années 1970 furent les années de la rationalisation. L'optimisation de la production visait à baisser les coûts de fabrication. Il fallait, par la combinaison d'une baisse des coûts, d'une amélioration des processus de vente et de la création de nouveaux moyens de toucher la clientèle, élargir la taille de leurs marchés potentiels. Les entreprises ont commencé à segmenter leurs clientèles et ont élargi leurs gammes de produits.

1.2.4 Les eighties : « consommacteur » et one to many

Les années 1980 furent les années de la qualité. Les exigences des consommateurs commençaient à se faire sentir. Il fallait, pour satisfaire ceux-ci, améliorer la qualité des produits. Les entreprises se sont lancées dans la mesure de la qualité des produits et dans le développement des services aux clients.

Pendant plus de trente ans, les entreprises ont perfectionné leurs techniques de production et de gestion pour mieux connaître et maîtriser les produits. Dans la même période, elles ont évidemment développé des approches du client, mais celles-ci sont restées épisodiques et peu industrielles.



1.2.5 Les nineties : l'orientation client et le one to some

Depuis le début des années 1990, le marché connaît une profonde modification avec l'inversion du paradigme marketing : passage d'une orientation produit à une orientation client.

Les années 1990 marquent le début de l'ère du client. Les bases de données client se multiplient. L'essor du marketing direct permet de mettre en avant les avantages de la relation directe. Les canaux d'accès et d'information prolifèrent.

1.2.6 Début 2000 : l'inversion des relations client-fournisseur et le one to one

Sans aucun doute, les années 2000 marquent l'intensification de cette tendance client avec l'émergence du concept de marketing one to one : une offre spécifique pour chaque client, possible essentiellement grâce à l'avènement de l'Internet. Les entreprises, quels que soient leurs secteurs d'activité, concentrent leurs efforts sur le service et la gestion de la relation client.

En parallèle, les nouveaux horizons ouverts par les technologies de communication et de l'information dessinent également une inversion des rôles : le consommateur joue un rôle de plus en plus actif jusqu'à se substituer aux distributeurs, à s'autoconseiller et à assurer lui-même son propre service client.

1.2.7 L'explosion de la bulle Internet : l'heure des bilans et de la raison

Après avoir cédé à l'euphorie générale et lancé sans compter des projets parfois pharaoniques, les entreprises marquent une pause dans leurs investissements technologiques et notamment dans le CRM. Cette pause est l'occasion de tirer un premier bilan des retours sur investissements, bilan parfois mitigé avec de réels succès mais aussi de véritables flops, certains allant jusqu'à l'abandon pur et simple du projet. À la lumière de ce bilan, les entreprises reconfigurent leurs attentes en matière de CRM, ce qui a conduit à une évolution dans la nature de la demande et donc des solutions proposées par le marché. Après une période de déraison, les projets sont évalués sur leurs perspectives de retour sur investissement à court terme.

1.2.8 Banalisation à tous les étages

Mais, au fait, pourquoi l'orientation client devrait-elle s'imposer de manière inéluctable ? Car, finalement, le modèle orienté, produit des quarante dernières années, a largement fait ses preuves : plus de biens et de confort pour un nombre plus grand d'individus, à des prix plus accessibles et pour une qualité meilleure.

La focalisation sur le produit s'est traduite par un éloignement progressif entre l'entreprise et le client. Aujourd'hui, le fossé qui s'est construit se révèle problématique pour faire face à trois tendances de fond : ralentissement de la

croissance, banalisation des produits et exigences toujours plus fortes des consommateurs.

1.2.9 Ralentissement de la croissance

Force est de constater que la qualité des produits est aujourd'hui sans commune mesure avec ce qu'elle était il y a quelques décennies. Parallèlement, les consommateurs ont amélioré leurs compétences et sont globalement mieux formés à l'utilisation des produits. Ces deux facteurs influent directement sur la durée de vie des produits et, partant, le taux de renouvellement.

Par ailleurs, le vieillissement de la population et une démographie stagnante dans les pays les plus développés ralentissent le rythme de croissance. Ainsi, certains marchés arrivent naturellement à une quasi-saturation. Les entreprises doivent donc trouver des solutions de diversification pour continuer à croître. Il s'agit d'une véritable révolution par rapport à la situation de l'après-guerre, quand le simple fait de proposer des produits et d'en améliorer la qualité suffisait à garantir une forte croissance des ventes.

1.2.10 La banalisation de l'offre

Jusqu'au début des années 1990, les entreprises se focalisaient sur leur optimisation interne, à savoir l'automatisation de la production et la rationalisation de la gestion. Il s'agissait d'une course à la productivité pour produire plus et moins cher. La mode de l'époque était au re-engineering des processus et à la gestion de la qualité totale. Ces optimisations des processus furent probablement bénéfiques sur la productivité. Elles eurent, en revanche, des effets déplorables sur l'offre en contribuant à gommer les différences entre les produits.

1.2.11 Exigence accrue des clients

Avant la révolution industrielle, les biens étaient fabriqués à l'unité. L'offre était de facto sur mesure. La relation client-fournisseur était personnalisée. L'artisan ou le commerçant connaissait les goûts, la structure de la famille, l'utilisation prévisible du produit, etc. Il était capable de faire des recommandations en tenant compte des goûts de chaque personne. Son fonds de commerce étant de taille raisonnable, il pouvait facilement en mémoriser les caractéristiques.

La production de masse et le rôle grandissant des distributeurs ont progressivement confiné cette relation directe et la qualité de la communication à des secteurs à très forte valeur ajoutée, comme le luxe ou la gestion de fortunes.

Sous les effets de la mondialisation, les clients sont submergés par les offres de toutes parts. L'augmentation de l'offre s'accompagne d'une baisse logique de la fidélité des clients. Pour en conquérir de nouveaux, les entreprises se battent à coup d'offres promotionnelles et… habituent le client à changer de plus en plus souvent de produits et de fournisseurs. La valeur de certains produits finit même



par s'attacher à un mode éphémère de consommation.

Ainsi, après plus de trente ans de marketing orienté produit, les clients sont devenus plus volatiles et plus exigeants. Ce n'est plus le produit qui est rare, mais le client. Quand on en tient un, il faut le conserver !

Dans ce contexte difficile, les méthodes traditionnelles pour atteindre et conserver un client se révèlent rapidement insuffisantes. Les entreprises développent des stratégies de différenciation. Mais, comme le client achète de moins en moins le produit pour lui-même et qu'il souhaite de plus en plus obtenir des services en complément, la tâche se complexifie. Il attend une prestation globale pour satisfaire ses besoins. Les entreprises doivent se montrer désormais attentives aux besoins des clients. Elles vont adresser un premier message au client par une multiplication des options.

1.2.12 La course à la différenciation

La course à la différenciation se matérialise pour le client par des produits plus personnalisés et un service sans cesse amélioré.

1.2.13 Faciliter la vie du client

En leur facilitant la vie par la multiplication des moyens d'accès, les entreprises se rapprochent de leurs clients. L'accessibilité, qu'elle soit géographique, temporelle, en termes de canal ou autre, est devenue un élément important dans le choix d'un produit. Le concept est simple : plus l'acte d'achat est facile pour le client, plus les probabilités de cet achat sont élevées. Il faut donc démultiplier les canaux de prise de commande et élargir les horaires d'accès.

1.2.14 Raccourcir le temps

Le temps devient ainsi progressivement un facteur essentiel dans les choix des consommateurs. La compétition se joue de plus en plus dans la rapidité à répondre aux attentes du consommateur, tendance exacerbée par la percée du commerce électronique qui met à la portée d'un simple clic une multitude de services et de produits. Les fournisseurs doivent donc en permanence chercher des moyens pour repousser les limites de l'espace et du temps. Évolution qui va d'ailleurs parfois à l'encontre d'une véritable relation personnalisée et qui tend globalement à favoriser le comportement de zapping.

1.2.15 Multiplier les tentations

Les fournisseurs revoient leurs processus marketing pour démultiplier les propositions en des multitudes de variations (prix, offres, etc.). Le nombre de campagnes est multiplié par dix, voire par cent. Elles ne sont plus seulement lancées par la direction centrale ; mais elles peuvent être déclenchées par les évolutions de comportement de chaque client. Cette explosion des sollicitations



doit être dosée et coordonnée afin d'éviter de perdre le client dans une masse de messages parfois incohérents entre eux.

1.2.16 Proposer du sur mesure

Les nouveaux modes de production contribuent à plus de souplesse dans la composition des produits. Les fabricants peuvent plus facilement démultiplier leur offre, jusqu'à s'approcher du sur-mesure. Il devient possible de personnaliser sa chemise avec ses initiales, de composer soi-même sa configuration de micro-ordinateur ou de se concocter un véhicule unique par la combinaison des options.

1.2.17 Affiner la personnalisation

La démultiplication de segments de clients toujours plus fins facilite la compréhension des attentes et des comportements individuels. Il n'est plus rare aujourd'hui de voir des entreprises créer plusieurs centaines de segments et les suivre de manière quasiment quotidienne.

1.2.18 Trop de complexité

En suivant ces cinq directions, certaines entreprises innovatrices ont pu véritablement distancer leurs concurrents directs. Mais, en multipliant les options, elles ont créé une complexité qui ne fait pas nécessairement bon ménage avec les résultats financiers. Les hommes de marketing ont développé des offres, multiplié les options, mais ils ont souvent oublié de mesurer. Ils n'ont pas cherché à industrialiser. Ils voulaient mieux satisfaire le client. Mais la satisfaction du client a un prix, et la part des coûts du service aux clients représente un montant de plus en plus significatif des dépenses de commercialisation.

Le virage d'une culture produit vers une culture client s'est opéré dans un contexte de développement technologique et culturel. Face à cette complexité galopante des systèmes et à leur manque de compréhension de la technologie, les hommes de marketing estiment, dans leur majorité, ne pas disposer d'outils pour assumer leurs responsabilités. On ne sait pas où on va, mais on y va !

L'homme de marketing n'est pas le seul à être emporté par ce « malstrom ». Nous présenterons quelques effets de cette complexité sur le client et l'ensemble de l'entreprise.

1.2.19 Un client de plus en plus acteur

Dans le même temps que le système se complexifie, le client évolue. Il n'est plus le consommateur passif des débuts de la société de consommation ; il s'implique davantage dans le processus d'achat.



1.2.20 La rationalité du client

Les clients sont de moins en moins naïfs ; ils ne se laissent plus prendre aussi facilement aux offres « exceptionnelles » que leur promettent les hommes de marketing. Plus opportunistes, ils ont appris à décoder les mécaniques promotionnelles des entreprises. Ils ont compris leur puissance avec les techniques de ciblage et les bases de données, qui ont mis à nu les processus de relances systématiques en cas de non-réponse. De plus en plus habitués à avoir des offres de plus en plus attractives sur des produits qui les intéressent, certains clients modifient leur comportement :

Il est inutile de répondre à une offre de remise à moins 20 % si dans trois semaines, le client sait qu'il recevra une offre à moins 40 % en restant inactif.

Il est préférable d'indiquer dans son questionnaire sur les produits ménagers l'utilisation des marques non consommées… pour augmenter sa probabilité de recevoir des offres sur ses marques préférées : j'aime et j'utilise Ariel, alors je déclare utiliser Omo pour recevoir un bon de réduction Ariel !

L'analyse des bases de données et les études de fidélisation montrent que 20 à 30 % des clients développent ce comportement opportuniste.

1.2.21 Le développement du self-service

Le client souhaite avoir des renseignements non seulement sur le prix et les produits, mais aussi sur les disponibilités des produits et sur les informations consommateur.

Les entreprises mettent en place de nouvelles méthodes pour que les clients puissent s'exprimer. Ceux-ci disposent aujourd'hui de numéros verts, de service Minitel, de clubs de consommateurs, voire de communautés virtuelles Internet pour faire part de leurs remarques, transmettre leurs questions ou leurs commandes.

L'abolition du temps de réponse devient alors un facteur de croissance des besoins d'interaction des clients. La capacité à répondre dans un délai court devient un élément différenciant. Ce rapport au temps est un élément clé dans le développement du self-service (distributeurs automatiques de billets, stations-service ouvertes 24 heures sur 24, automates SNCF). Son acceptation très large a permis le développement de services additionnels à des coûts toujours plus bas.

Les entreprises doivent tirer un avantage de cette préférence de plus en plus marquée des clients à faire eux-mêmes certaines opérations. Il leur faut pour cela diffuser toujours plus d'informations à leurs clients.

1.2.22 La perte de contrôle du client

Pour rendre le marché accessible aux consommateurs, les entreprises augmentent leurs communications mais, paradoxalement, l'augmentation des messages se traduit par une difficulté de plus en plus grande à obtenir l'attention du client. En

effet, le client est soumis à un véritable brouhaha vantant les mérites de produits de plus en plus nombreux. La démultiplication des messages tend à en affaiblir la force sur le consommateur.

Alors que le marketing de masse avait réussi à créer une demande forte par des campagnes de masse (TV, affichage, presse), le marketing différencié se proposait d'identifier et de satisfaire des besoins sur des segments de clients. Toutefois, ces deux approches supposaient qu'il était possible d'avoir le contrôle de l'attention des clients. Or, ils deviennent de plus en plus difficiles à orienter dans leur choix et rejettent les contraintes.

La multiplication des nouveaux canaux fait s'effondrer les barrières d'accès aux informations. Aujourd'hui, pour identifier une offre concurrente ou changer de fournisseur, il suffit simplement de taper quelques mots-clés sur un moteur de recherches... et de recevoir une liste de 1 000 fournisseurs potentiels.

Cette tendance extrême est illustrée par l'émergence de « bots », agents « intelligents » sur le Net, programmés pour vous aider à acheter (pricebots pour la recherche du meilleur prix, shopbots pour l'assistance à la recherche des produits…). De plus en plus, c'est le client qui contrôle les méthodes d'approche de l'entreprise. Dans ce contexte totalement inversé, les entreprises devront inventer de nouveaux leviers pour capter l'attention du client.

Cette tendance lourde à l'inversion des rapports est bien illustrée par les estimations du META Group en matière d'ouverture des systèmes d'information.

Entre 1999 et 2003, la proportion de temps passé par les salariés à collecter et saisir des données est passé de 70 % à 30 % : le client est de plus en plus acteur dans le processus de collecte de données – par exemple, en saisissant lui-même les données de sa commande. Sur la même période, l'utilisation des données de l'entreprise par des acteurs externes à l'entreprise est passée de 30 à 70 % de l'utilisation totale des données de l'entreprise. Les informations, auparavant à usage interne, sont de plus en plus ouvertes aux acteurs externes et notamment aux clients. Ainsi, le catalogue produits ou la liste de prix sont, notamment sur Internet, fréquemment fournis aux clients, ce qui était loin d'être une évidence il y a dix ou vingt ans.

Les entreprises sont contraintes de prendre en considération cette évolution inéluctable dans leurs stratégies. Le maître du jeu n'est plus le producteur mais le client, qui exerce de mieux en mieux sa liberté de choix, sur un marché dont il a appris à faire jouer les lois de la concurrence.

Le client est à nouveau roi. Il retrouve en fait une place qu'il n'aurait jamais dû perdre. Il prend de plus en plus la main, et c'est l'entreprise qui rencontre le client, qui le guide, qui répond à ses questions. Le pouvoir est en train de s'inverser. L'entreprise avait la connaissance, maintenant le client ou les clients ont le pouvoir !

L'exposé de cette inversion ne serait pas complet sans terminer par une présentation des conséquences sur la rentabilité des entreprises.



1.2.23 La baisse de la rentabilité

La spirale du « toujours plus pour le client » a des conséquences qui agissent négativement sur la rentabilité des entreprises : complexité croissante des produits, allongement des cycles de vente et complexification du processus de vente.

1.2.24 La complexité des produits

Tout le monde s'accorde à dire que la technologie améliore notre vie. Ainsi dans l'imprimerie, de ses débuts jusqu'à l'impression à la demande ou au format HTML qui permet de gérer des liens hypertexte, chaque innovation a apporté son lot d'améliorations. Cependant, beaucoup de nouveaux produits contiennent des possibilités qui les éloignent de plus en plus des fonctions principales. Les nouveaux produits deviennent parfois des « gouffres de complexité ».

Ce choix toujours plus large ne contribue pas nécessairement à la satisfaction du client. Quand la complexité d'un produit dépasse l'entendement du consommateur moyen, un climat d'insécurité et de besoin d'assistance se développe. Les entreprises se doivent d'y répondre en ouvrant des cellules spécifiques pour apporter des conseils sur l'utilisation du produit.

1.2.25 L'allongement du cycle de vente

Face à la profusion des options, les clients rationalisent de plus en plus leurs décisions : études des offres concurrentes, analyses des possibilités techniques… Cette tendance est accompagnée par la presse, qui multiplie les études comparatives entre les produits ou les marques. La conséquence directe de cette rationalisation du consommateur est l'allongement du délai moyen de décision et donc du cycle de vente.

Cet allongement induit une augmentation des coûts commerciaux. Ainsi, une étude de McGraw-Hill de 1999 montre que le coût moyen d'acquisition d'une affaire a crû de 300 % sur une période de vingt ans, en passant d'un prix moyen de 65 euros à près de 230 euros. La même étude confirme que ces coûts continuent à augmenter.

1.2.26 La complexité des opérations

En parallèle, les clients demandent toujours plus de personnalisation. Celle-ci rend plus complexe le cycle de vente et de production. Le processus devient plus long et plus coûteux. Les nombreux allers-retours entre les vendeurs et la production pour vérifier les possibilités techniques des produits, les délais et les prix de vente se traduisent par plus de risques d'erreurs de commande ou de facturation.



1.2.27 Le renchérissement du service client

La sophistication des offres de produits crée un besoin d'assistance plus important pour certaines catégories de clients. Afin de développer la boucle vertueuse de la satisfaction-fidélité, les entreprises ont donc été contraintes de mettre en place des centres de services pour les clients (centres d'appels, serveurs vocaux, sites Internet). Ces centres de service client représentent un poste de coût important (investissement en matériel et logiciels, frais de personnel, innovation), qui viennent alourdir la facture au niveau de l'après-vente.

Des produits complexes, des cycles qui s'allongent, des besoins de service après-vente et des clients exigeants, tous ces éléments contribuent à complexifier la nature de la relation. La gestion de cette complexité dépasse de plus en plus les seules capacités humaines. Elle nécessite de plus en plus la mise en place de systèmes de production flexibles et… coûteux. Les entreprises mettent en œuvre des méthodes robustes de conception des produits sur mesure pour atteindre des coûts standards, mais la gestion de cette complexité devient rapidement contradictoire avec les impératifs de rentabilité si elle n'est pas maîtrisée.

Il est de plus en plus évident à la lecture de cette introduction qu'il est nécessaire de repositionner les systèmes d'information comme un moyen de maîtriser cette complexité. La tendance est au développement de produits et de services de masse, mais adaptés au besoin individuel du client et livrés à des conditions profitables : la « customisation » (personnalisation) de masse ou le sur-mesure à des prix standards.

Pour supporter ce défi, les systèmes d'information doivent assurer des fonctions transversales depuis la conception de l'offre jusqu'à l'après-vente. Les enjeux de la gestion de la relation client dépassent largement le simple périmètre de la captation de données. Il s'agit tout simplement d'assurer la pérennité de l'entreprise : produire le bon produit pour le bon client au juste prix. Ne pas céder à la mode des systèmes de gestion de la relation client, c'est risquer de perdre la maîtrise des coûts liés à la généralisation du sur-mesure de masse.

Nous allons maintenant présenter les principaux défis de la gestion de la relation client dans ce contexte de gestion de la complexité.

1.3 De nouveaux défis à relever

La mise en place de processus et d'outils de gestion de la relation client nécessite tout d'abord un travail important de sensibilisation des entreprises. Il faut changer les mentalités pour dépasser les déclarations d'intention et entreprendre une véritable réflexion sur les techniques nécessaires pour mieux gérer la relation client.

Nous ferons dans un premier temps un état des lieux sur la fonction marketing dans l'entreprise : un écart à combler entre des attentes importantes de la part des directions des entreprises et des moyens alloués trop faibles.

Nous présenterons ensuite les deux défis principaux posés au marketing : faire plus vite et faire mieux. Nous verrons comment l'outillage informatique est un élément de réponse clé pour trouver les sources d'efficacité et d'efficience nécessaires pour relever ces défis.

1.3.1 Un état des lieux préoccupant

Les entreprises se sont, pendant de nombreuses années, contentées du « minimum acceptable » en matière de satisfaction client. Elles privilégiaient l'acquisition de nouveaux clients et le lancement de nouveaux produits. Face à ce dédain généralisé, les consommateurs ont su récompenser les entreprises qui s'intéressaient un peu plus à eux. Une étude de McGraw-Hill de 1999 montre que :

68 % des clients abandonnent une marque par désaffection, manque de contact et d'information.

14 % ne sont pas satisfaits du produit ou du service.

Pourtant, les responsables marketing clament à l'unanimité les bienfaits de l'exploitation du capital information comme une des actions prioritaires à engager pour mieux faire face à l'environnement concurrentiel turbulent. Mais la réalité reste préoccupante.

En effet, même si les entreprises déclarent qu'elles considèrent de plus en plus leur capital client au même titre que leur capital financier, leur capital marque et leur capital humain, les efforts qu'elles font sont encore loin d'être perçus par les clients. D'après l'enquête de l'Association des agences conseils en communication (AACC) de 2000 sur le capital client, 45 à 50 % des clients, selon les secteurs d'activité, sont incapables de déterminer si oui ou non les enseignes les considèrent comme de bons clients. La même étude AACC montre que 60 à 90 % des consommateurs ne sont pas interrogés sur leur satisfaction, alors qu'ils sont 50 à 70 % à désirer l'être. Une indifférence lourde de menace lorsqu'on apprend que 27 % des clients sont insatisfaits des services au point de stopper la relation (pour seulement 4 % qui se manifesteront par une réclamation).

Une autre étude réalisée sur l'initiative de Business Objects en 1999 auprès de grandes organisations britanniques, intitulée Customer Relationship Management – The marketing function at a technological crossroads, a mis en évidence le fait que la fonction marketing est particulièrement mal lotie en termes de capacité d'accès aux données de l'organisation. Par voie de conséquence, elle se trouve bridée dans sa capacité à exploiter efficacement le capital d'information. Seulement 1,5 % des responsables marketing interrogés pensent que leur organisation procède à une excellente exploitation des informations disponibles. À l'inverse, près de 80 % des personnes sondées considèrent que ces actifs sont l'objet d'une mauvaise exploitation, voire d'une absence totale d'exploitation.

À la lumière de ces résultats, il apparaît que les responsables marketing sont conscients des faiblesses de leur système d'information et qu'ils le considèrent comme leur handicap majeur. Ce constat est d'autant plus préoccupant que la même étude souligne que deux des trois premières priorités des dirigeants



d'entreprise sont liées au marketing, à savoir la conquête de nouveaux clients et la fidélisation des clients existants.

Toutefois, il ne suffit pas de créer une base de données et des moyens d'accès à cette base, puis d'y appliquer des analyses de données pour réussir la gestion de la relation client. Il est nécessaire d'apporter un bénéfice ou, plus exactement, de la valeur au client et à l'entreprise, c'est-à-dire du profit. Il ne doit pas y avoir d'équivoque sur ce point : la gestion de la relation client est un moyen de construire une relation profitable. Or la mesure même de la « profitabilité » reste déficiente : l'étude susmentionnée souligne que 66 % des responsables marketing éprouvent des difficultés à accéder aux données descriptives de la rentabilité client.

Dans la pratique, cela signifie qu'en majorité les responsables marketing ne peuvent pas appréhender correctement la performance sur laquelle ils seront jugés et ignorent parfois des informations clés comme la rentabilité de leur portefeuille de clientèle (customer profitability) ou les facteurs influant sur les taux de fidélisation ou de changement de marque (rétention versus attrition ou churn) de leurs clients.

Cette lacune est d'autant plus grave que la fidélisation est aujourd'hui essentielle dans les stratégies marketing : le coût de la fidélisation est cinq fois inférieur au coût d'acquisition. Les travaux de Reichheld, expert reconnu en fidélité client et auteur notamment des livres The Loyalty Effect et Loyalty Rules!, montrent les effets dramatiques de la perte de clients sur le résultat d'exploitation. Le fait de réduire le taux d'attrition de 5 % se traduit par une croissance des revenus de 75 % dans certains secteurs d'activité. Cependant, malgré ces certitudes affichées dans les colloques :

Le marketing continue à dépenser dix fois plus pour conquérir des clients que pour valoriser les clients existants.

Le service client reste encore peu informatisé : une entreprise sur deux ne possède pas de progiciel pour la gestion des relations après-vente avec le client. Et, pourtant, si un client satisfait en vaut deux, un client mécontent en fait fuir jusqu'à dix !

Il y a dans ce paradoxe une des causes d'échec de la gestion de la relation client. L'absence d'indicateurs financiers pour évaluer le client ne permet pas de mesurer les bénéfices d'une politique de fidélisation. À l'inverse, les gains financiers d'un nouveau processus de production sont souvent estimables. Les indicateurs de succès sont encore trop basiques (nombre de clients) et peu reliés aux critères financiers.

1.3.2 Les avantages de la gestion de données

Le développement des technologies de l'information dans le marketing apparaît comme un nouveau paradigme. La transformation des données en information joue un rôle crucial dans l'élaboration de stratégies marketing et la mise en œuvre du marketing opérationnel. Les ventes et le marketing brassent et partagent de plus



en plus d'informations. L'avantage concurrentiel se construit de plus en plus sur la collecte, la compilation, le traitement et la diffusion de données. Les technologies de l'information doivent contribuer pour le marketing, le service client et les ventes à obtenir une meilleure productivité et des outils pour plus de personnalisation.

1.3.3 Une personnalisation plus forte

L'utilisation de l'information modifie la façon d'appréhender le client et remet en cause l'idée qu'il achète ce qu'on lui propose. Une meilleure connaissance des données permet de créer et de vendre ce que le consommateur veut acheter, ce à quoi il accorde de la valeur (utilisation, prestige, etc.). Auparavant, ces précieuses informations sur les attentes et les préférences du client étaient perdues. Désormais, elles sont de mieux en mieux exploitées. Elles ont un impact direct sur l'offre de produits ou de services, qui devient de plus en plus segmentée. En moins de trente ans, nous sommes passés d'une culture de masse avec le même produit pour l'ensemble des consommateurs (le « one to many ») à la conception d'un produit adapté à chaque consommateur (le « one to one »).

Ce glissement est illustré par le tableau ci-dessous, qui montre que cette transition influe sur l'ensemble de la chaîne de valeur du client avec la production, la communication et le service après-vente.

Les clients veulent plus de conseils sur des produits plus personnalisés ; ils attendent qu'on les aide, qu'on leur facilite la vie pour accéder aux produits et les choisir. Ils attendent qu'on leur fasse des propositions vraiment adaptées à leurs habitudes pour leur faire gagner du temps en comparaison et en sélection de produits. Cette tendance à la personnalisation est connue comme la stratégie marketing du one to one. Le marketing one to one correspond à une évolution du marketing vers plus de personnalisation et plus d'interactivité.

Le one to one s'appuie sur les jeux d'interaction entre le client et la firme pour construire une offre différenciée. Une mise en œuvre d'un marketing one to one efficace s'appuie sur un mode de relation dans lequel le client est traité comme un partenaire.

1.3.4 Plus de productivité

Les gains de productivité s'obtiennent par l'approche traditionnelle d'amélioration des processus, par une meilleure gestion des interfaces entre les services de l'entreprise et par une approche plus innovante d'anticipation des besoins.

La première approche consiste essentiellement à automatiser les fonctions du marketing opérationnel, c'est-à-dire la gestion des cycles d'actions/réactions entre le client et l'entreprise en apportant les informations indispensables sur le client aux différents points de contacts.

La seconde approche consiste à urbaniser et fluidifier la communication entre les différents systèmes d'information de l'entreprise, afin d'améliorer les délais de traitement et raccourcir les délais de migration des applications.

La troisième approche consiste à mettre en œuvre des techniques d'analyse de plus en plus sophistiquées pour prédire ou classifier les comportements des clients. Ces prévisions permettent d'adapter l'offre pour mieux anticiper sur ses besoins.

Aujourd'hui, ces approches sont insuffisamment coordonnées et sont parfois divergentes : une entreprise devra parfois choisir entre faire vite (au mieux de ses processus ou de ses applications) ou faire bien (au mieux des besoins du client, entre rapidité d'exécution et précision de définition). Demain, elle ne pourra plus choisir entre faire vite ou faire bien. Elle devra faire vite et bien.

1.3.5 L'alliance de la précision et de la rapidité

Auparavant, pour disposer rapidement d'un produit, il fallait souvent renoncer à la personnalisation. À l'inverse, un produit personnalisé nécessitait souvent du délai. Développer rapidement un produit de masse ou prendre le temps de concevoir une offre personnalisée, tels étaient généralement les termes de l'arbitrage.

Aujourd'hui, le défi de la gestion de la relation client est d'allier rapidité et précision dans la conception.

1.3.6 La précision

La précision se décline sur quatre axes : précision sur la cible, sur l'offre, sur le timing et sur le mode de diffusion. Il s'agit au final de faire la bonne proposition au bon client au bon moment et par le média approprié.

La précision du ciblage : elle est construite sur la possibilité de rassembler le maximum d'informations sur un client et de prédire ses besoins et attentes. Elle passe par l'utilisation des techniques statistiques pour modéliser la probabilité de réponse, pour identifier les acheteurs répétitifs, les clients rentables et les facteurs de défection. Un des points essentiels est d'identifier les 20 % de clients qui apportent 80 % des bénéfices et d'en dégager les caractéristiques dominantes. Il devient plus facile, par extension, d'attirer les clients qui présentent des caractéristiques proches.

Capital One Financial Corporation
La banque Capital One Financial Corporation, aux États-Unis, a créé une offre autour de 3 000 combinaisons de taux et de formules pour s'ajuster aux besoins individuels des clients. Cette entreprise a compris la valeur de l'information accumulée : « […] La valeur réelle d'une carte de crédit réside dans les informations qu'elle apporte au niveau des clients, qui peuvent être analysées et utilisées pour tester l'intérêt pour des nouveaux produits financiers. » (Extrait de l'article *On the cutting edge,* paru dans *Business Week*.)

La précision de l'offre : elle signifie le classement des offres de produits pour chaque client en s'appuyant sur ses préférences et/ou la rentabilité. Ce classement des offres prioritaires nécessite de multiplier les capacités d'interaction au travers des différents points de contact, en combinant les données historiques accumulées sur un client avec les nouvelles informations afin de construire une offre attractive. Par exemple, une téléconseillère dans une entreprise de correspondance doit pouvoir indiquer dans son système d'information qu'une cliente a été interrompue par les ouvriers qui venaient installer ses appareils électroménagers, et ensuite



enclencher des actions de communication sur la décoration. Sur ce point, les entreprises doivent apprendre à ne plus considérer les clients que comme de simples cibles. Elles doivent apprendre à inverser le processus. La construction d'une relation pérenne et l'amélioration de l'offre passent par une meilleure observation des usages des clients.

Harley Davidson
L'entreprise Harley Davidson participe à l'ensemble des concentrations Harley qui regroupent les fans de la marque venus des quatre coins du pays ou du continent pour le plaisir de se retrouver dans leur communauté. Lors de ces événements, elle étudie les comportements de ses clients et les transformations effectuées sur leurs machines. À partir de ces informations, elle adapte son marketing client, mais aussi ses produits, en proposant des adaptations sous forme d'options ou d'accessoires.

Le moment propice : il faut adopter une lecture longitudinale du client et de ses besoins en oubliant la logique rigide des opérations commerciales à périodes fixes. Cela revient à passer d'une logique de camelot qui attire le chaland, à une logique de gestion de l'ensemble des événements qui ont construit le profil spécifique du client. La sélection du moment s'inscrit autant dans la logique personnelle du client que dans la logique de gestion des temps forts de l'entreprise. Pourquoi devrais-je fêter les trente ans d'une enseigne plus que les miens ! Il faut éventuellement mettre en place des alertes, les coordonner avec le plan global de communication, afin de prédire des fenêtres d'achat ou des risques de défection avec suffisamment d'anticipation pour agir. Il s'agit de passer d'un mode réactif à un mode proactif fondé sur l'anticipation.

Le « comment » : il faut identifier le canal adéquat pour présenter l'offre en s'appuyant sur les préférences du client, l'historique de la relation et la profitabilité du canal. La question du mode de distribution est de plus en plus liée à la question de la rentabilité. Il est évident que la maîtrise des coûts de distribution passe par un transfert de certaines actions vers les canaux les plus rentables : du vendeur représentant vers le message Internet. Les stratégies de rétention et de fidélisation client mobilisent des ressources financières importantes, qu'il convient d'allouer aux clients les plus stratégiques et par les canaux les plus adaptés. Sur ce point, il faut être clair : la gestion de la relation client doit construire la profitabilité. Lorsqu'on choisit aujourd'hui de construire un programme de fidélité, il est plus important de définir qui retenir et pourquoi le retenir que de définir le contenu du programme.

Compte tenu de l'instabilité du comportement du client, cette approche de précision est difficile à construire et les modèles sont éphémères. Il faut intégrer les événements de la vie du client et mettre fréquemment à jour les modèles d'anticipation. Il faut apprendre à combiner puissance mathématique, bon sens commun… et humilité, pour accepter d'être vrai à 65 %, ce qui est toujours mieux que d'être dans l'imprécision la plus complète.

1.3.7 La rapidité

La rapidité se décline selon trois axes : rapidité d'action, de transmission et d'évaluation.

La rapidité d’action : le temps est un facteur primordial en marketing opérationnel et en service client, car les besoins et les attentes d’un client peuvent changer de manière très rapide. Trop souvent, les décisions s’appuient sur des données passées, qui ont changé de manière significative entre le moment de la collecte et le moment de la campagne ou du contact. Les résultats d’un tel décalage peuvent se traduire par une offre inadaptée et réduire l’efficacité de l’action. Il est bien révolu, le temps où une entreprise pouvait prendre plus de six semaines pour construire et exécuter une campagne marketing, laisser le client choisir parmi un ensemble de produits et services faiblement documentés, et en plus lui demander d’attendre plus de vingt-quatre heures pour une information complémentaire. Aujourd’hui, les affaires nécessitent de réagir de plus en plus rapidement, à la fois parce que les conditions concurrentielles changent plus rapidement, mais aussi et surtout parce que les clients ont développé une nouvelle vision de leur temps. Pour supporter cette rapidité, les entreprises doivent se doter d’outils pour mieux définir, exécuter et mesurer les campagnes (courriers, appels sortants, e-mails ou SMS) et les points de réception des contacts (nombre d’appels/heure, taux de décroché, taux de concrétisation, temps moyen d’un appel, etc.).

La rapidité de transmission : la gestion de la relation client devient le cœur du métier de l’entreprise. De simple acheteur en bout de chaîne de la valeur ajoutée, le client devient l’élément central qui concentre l’organisation. Fonctionnellement, cela signifie que tous les métiers qui « touchent » le client doivent être « réinventés » pour faire face directement au client. Il n’est plus envisageable d’éclater l’image du client entre les départements de l’entreprise. Le client ne doit pas reconstruire l’historique de ses contacts avec chacun des interlocuteurs. Il est indispensable d’améliorer la communication entre les différents services avec lesquels il est en contact : le commercial, le SAV, le marketing direct, etc. La masse de données collectées est considérable, mais il faut que la bonne information soit transmise au bon interlocuteur au bon moment.

La rapidité d’évaluation : les outils de reporting et d’analyse mesurent la réaction des clients et l’efficacité économique des actions. Ils améliorent ainsi la coordination de l’ensemble des activités de promotion. Les entreprises ne peuvent plus survivre avec des systèmes qui mettent des mois ou des semaines pour évaluer l’efficacité des campagnes marketing. Le marché change rapidement et les fenêtres d’opportunités sont de plus en plus étroites. Il est primordial, dans un marketing en temps réel, de raccourcir les délais de retour des informations pour permettre d’évaluer rapidement le résultat d’une campagne et mettre en place les mesures correctives si les résultats sont insuffisants. La rapidité de réaction conditionne non seulement la rentabilité de l’opération, mais aussi la crédibilité de l’entreprise. L’alliance de la précision et de la rapidité permet le développement d’une boucle vertueuse d’efficacité.

Il ne suffit plus de stocker des données. Il faut construire et livrer de l’information pertinente, immédiate et de manière appropriée. Cette nouvelle approche nécessite une intégration forte des logiciels de marketing avec l’ensemble du système d’information pour apporter des réponses immédiates aux besoins du client. Il faut



accepter une dose d'automatisation du marketing pour allier la précision et la rapidité.

Cette industrialisation est un défi pour les hommes de marketing. Elle correspond à un virage culturel important pour des équipes plus habituées à travailler au feeling.

1.3.8 L'automatisation du cycle de vente

L'offre du marché pour automatiser les fonctions marketing et commerciale est de plus en plus importante. Elle répond à une attente forte des dirigeants de mieux contrôler l'efficacité de l'activité commerciale. Dans un environnement hyper compétitif, il n'est plus concevable de laisser la vente avec des processus sous-optimisés. Nous avons tous connu la frustration de téléphoner à une entreprise pour recevoir une documentation ou demander que quelqu'un rappelle pour un rendez-vous… et constater que nous avons été oubliés.

Le concept de CRM naît de la convergence des nouvelles technologies, des nouvelles méthodes de marketing et du besoin d'optimiser les processus marketing et commerciaux.

L'automatisation couvre les besoins suivants :

- multiplication des campagnes ;
- multiplication des méthodes de ciblage ;
- focalisation à moyen terme sur des cibles déterminées ;
- connexion plus forte entre les canaux d'interaction avec le client.

Cette multiplication des contraintes s'effectuera dans un contexte global d'évaluation des performances sur des critères financiers.

La figure ci-dessous illustre les principaux changements dans le marketing opérationnel.

1.3.9 Un meilleur suivi

Cette industrialisation traduit une profonde évolution dans la complexité de la gestion commerciale. Il faut faire plus, plus vite, de manière plus variée et en maîtrisant les coûts et les délais. Une nouvelle culture de résultat pour un domaine qui a pu longtemps dépenser sans pouvoir réellement mesurer. Un fameux publicitaire n'a-t-il pas dit : « Dans la publicité, la moitié des dépenses ne sert à rien, mais malheureusement on ne sait jamais laquelle ! » Un langage qui passera de moins en moins au niveau des directions générales : il faudra apprendre à savoir quelle est la partie utile.

1.3.10 Une coordination du tactique et du stratégique

Le marketing automatisé, vaine tentative de traduction du terme automated marketing, utilise les résultats d'une campagne précédente pour affiner la cible suivante ou améliorer les produits ou l'offre. Il y a constitution d'une mémoire



des actions et des réactions ; il y a également une meilleure coordination du tactique et du stratégique : les campagnes marketing ne sont plus conçues comme des éléments séparés ; elles s'intègrent dans un processus global de communication avec le client. Les éléments tactiques comme les événements, les propositions s'insèrent de manière automatique dans un processus global de communication avec le client. Ce dernier appartient à un segment sur lequel des objectifs stratégiques ont été mis en place. Le CRM permet cette alliance du local (lié à la zone géographique, à la situation du client) et du global (la stratégie à court et à moyen termes de l'entreprise).

Par exemple, lors d'un appel du client à un centre d'appels, un événement est déclenché automatiquement (tel un score de vente croisée) pour vérifier si une offre ne peut pas être effectuée. Il mesure la cohérence entre les objectifs assignés au profil du client et les données historiques sur ce client. Le client peut accepter ou refuser cette proposition, et le système d'information conserve les traces de cette interaction.

1.3.11 Les gains

L'automatisation du marketing contribue à la productivité, mais elle apporte surtout des gains en termes d'efficacité :

Les recommandations marketing sont reprises par tous les canaux d'interaction.
La rétention des clients est améliorée grâce à un meilleur ajustement des propositions dans le temps.
Les campagnes marketing sont globalement plus efficaces donc plus rentables.
La relation aux clients est mieux individualisée.
Les délais de mise en œuvre et d'optimisation des campagnes commerciales sont réduits.

1.3.12 Un meilleur partage des informations

La mise en place de cette mémoire partagée impose de formaliser les processus marketing et service client. L'aspect le plus révolutionnaire consiste à mettre la connaissance au centre de la réflexion. Il ne faut plus imaginer le CRM comme un simple moyen de traiter et de stocker des informations. Il faut dépasser cette vision réductrice pour développer une culture transversale orientée vers le client :

Il faut rapprocher de la clientèle le personnel des départements de l'entreprise ayant peu de contacts avec elle : avant d'envoyer une relance de paiement, l'employé de la comptabilité peut vérifier les propositions commerciales en attente de décision.

Il faut donner aux agents sur le terrain un accès aux informations d'ordre administratif : l'agent d'assistance peut vérifier le compte du client avant d'accéder à sa demande.

Il faut avoir une idée globale des modes d'interaction des clients avec l'entreprise :



le responsable marketing peut mettre au point un nouveau produit ciblant un segment de clientèle repéré par des demandes d'amélioration identiques.

Il faut développer des interactions avec la clientèle suivie par le système comme des « cas » et non comme des transactions isolées.

Il faut coordonner les départements et autoriser une intégration des partenaires commerciaux, tels que les fournisseurs.

Il faut ouvrir des bases de connaissances, accessibles aux employés de divers niveaux de compétence, apportant des précisions sur les clients, les produits, les suggestions d'amélioration, les opportunités commerciales, la résolution des problèmes clients.

Il faut permettre une utilisation du système par les clients, les employés, les partenaires commerciaux et les prospects, leur permettant d'avoir un accès dynamique aux informations, de commander et de communiquer de manière interactive par différents canaux.

Il s'agit d'exploiter le savoir explicite existant sous forme de données, de manuels ou de procédures, mais aussi et surtout le savoir implicite qui échappe à toute codification. Ce savoir implicite est relatif au « savoir comment » alors que le savoir explicite fait référence au savoir-faire. Le partage de la connaissance est certes impossible sans une infrastructure technique de communication… mais il nécessite surtout une volonté de partage.

Nous traiterons d'abord les aspects techniques, avant d'aborder les aspects politiques. Mais, dans un premier temps, nous présenterons de manière plus détaillée le CRM.

Le développement du CRM est de plus en plus lié à la capacité d'établir sa contribution aux résultats des entreprises. Si il est de plus en plus facile d'évaluer les coûts et les impacts sur le management, il est difficile d'évaluer les projets sur des critères financiers. Cette difficulté d'évaluation des projets CRM ne reflète-t-elle pas une difficulté de plus en plus grande d'appréhender le véritable capital des entreprises : les actifs immatériels en général et le capital client en particulier.

Il semble que les « investissements marketing » en fidélisation ou en relation client, qui représentent une part croissante des investissements, n'ont d'autre alternative que d'être identifiés comme des frais. Cette non valorisation des investissements ne facilite la construction d'un lien entre les métriques du marketing comme la satisfaction et les éléments financiers.

La reconnaissance de ces investissements immatériels est une source vitale de la valeur et de l'amélioration des performances qui doit être mise en œuvre pour évaluer la performance des projets CRM. Les aspects « management des processus – mesure financières » apparaissent comme de nouveaux éléments dans la réflexion marketing. Les dépenses en CRM pourront alors être reconnues comme des investissements pour l'avenir, en vue de développer une activité future des clients.



2. Pour une meilleure évaluation du capital client et de sa prise en compte dans les systèmes comptables

Un jour, tout sera bien, voilà notre espérance. Tout est bien aujourd'hui, voilà l'illusion.

Voltaire

Comme de nombreuses études1 montrent que plus de 50 % des entreprises ayant mené un projet de CRM ne savent pas comment en mesurer les performances, nous ne pouvions finir cet numéro spécial sans essayer de soulever une question qui nous semble de plus en plus importante : pourquoi les systèmes CRM n'ont-ils pas réussi à prouver leur retour sur investissement ?

Il est possible d'établir une cartographie des projets de CRM en fonction de leur taux de réussite managériale et financière[2].

Les projets « vertueux » sont les projets de type ciblage, scores et centres de contacts (SVI, téléphone ou Internet). Ces projets sont maintenant parfaitement maîtrisés dans la conception, le management des équipes et leur intégration dans les lignes métiers. Ils ont prouvé leur contribution à l'amélioration de la satisfaction des clients et à l'amélioration de l'efficience commerciale (augmentation du ratio revenu/coût).

Les projets « utiles » sont les projets de type tableaux de bord, site marchand et segmentation. Ces projets sont maîtrisés au niveau de la conception, mais il est parfois difficile d'établir leur valeur ajoutée.

Les projets « difficiles » sont les projets de type poste de travail ou entrepôt de données. Ces projets ne sont pas totalement maîtrisés : on constate des difficultés dans la conception, le développement et le déploiement. De plus, même lorsque la réussite fonctionnelle semble atteinte, il est difficile d'établir les gains apportés par rapport aux anciennes applications.

Les projets « magiques » sont les projets de type processus, construction du référentiel, gestion de campagne ou gestion des connaissances. Ces projets ne sont pas encore totalement maîtrisés au niveau de la réalisation, on peut compter sur les doigts de la main les développements totalement opérationnels, mais ils ont

---

[1] Edgar, Dunn & Company, « In Pursuit of Customer Value », EFMA, 2000.

[2] Lefebure R., Venturi G. : Gestion de la relation Client Edition 2005, Eyrolles, 2004



déjà hérités d'une aura en terme de résultats. On retrouve ici les survivance du CRM de première génération : l'effet magique.

Les projets « alchimiques » sont les projets de type gestion électronique des documents mise en portefeuille automatisée ou valeur client. Ils sont encore au stade de la gestation intellectuelle, les déploiements sont rares et le fantasme du retour sur investissement plane dans l'esprit de quelques consultants éclairés.

Mais selon nous, même les projets « vertueux » ne nous semblent pas avoir de systèmes fiables d'évaluation de leurs contributions aux résultats de l'entreprise. Au mieux, on trouve des résultats sur des actions ponctuelles, mais peu d'analyses d'impacts sur la profitabilité ou la performance sur un cycle de plusieurs périodes. Malgré toutes les affirmations sur les effets supposés du CRM, force est de constater que de nombreux projets n'ont pas pu apporter la preuve de leur apport en création de valeur.

Ces difficultés peuvent s'expliquer en partie par certaines lacunes dans la gestion des projets et par le manque de maturité des acteurs. Mais n'est-il pas nécessaire de se poser la question différemment : est-il possible avec les instruments de mesure actuels d'évaluer la performance d'un projet CRM ? Car il est clair que si les entreprises disposaient de moyens de mesure simples, elles ne se priveraient pas de les utiliser.

Comme nous allons essayer de le montrer, le monde du marketing est en crise. Cette crise est interne, car elle touche certains fondamentaux du marketing, mais aussi externe car ce sont plus fondamentalement les pratiques comptables actuelles qui sont à remettre en cause. Il semble inutile de souligner à quel point les entreprises connaissent de profondes mutations. Mais force est de constater que les moyens d'évaluer les entreprises n'ont pratiquement pas changé au cours des trente dernières années. Pire, certains principes comptables ont plus de cinquante années d'existence. Ce décalage grandissant entre une comptabilité « orientée » produits, valorisant essentiellement les actifs matériels, et les investissements grandissant des entreprises dans les actifs immatériels, tels que les systèmes d'information et les clients, pose un problème de plus en plus difficile pour le marketing, et pour les entreprises.

Nous présentons les éléments de ce débat, en soulignant l'impact de cet immobilisme sur la mesure des projets CRM.



2.1 La crise interne du marketing

2.1.1 La perte de contrôle

Les nouvelles technologies de l'information mettent à mal la règle des 4 P du marketing : prix, place, produit, promotion. Toffler[3] avait annoncé cette évolution du marketing dans les années 1970 dans son livre *Future Shock*. Ainsi, les 4 P traditionnels ont migré progressivement vers les 4 C : client (ses attentes et ses besoins), coût du client, confort, c'est-à-dire facilité d'accès, et communication. Selon Toffler, le consommateur intervient de plus en plus dans la fabrication du produit ou du service pour devenir un *prosumer*.

Le *prosumer* attend quatre engagements de l'entreprise : répondre à ses attentes, se rappeler ses préférences, anticiper ses besoins et faire avancer ses attentes. Chacune de ces fonctions permet d'élever son degré d'intimité avec l'entreprise.

Répondre à ses attentes : le client doit avoir la possibilité de choisir entre une offre standardisée à un prix bas ou une offre totalement personnelle… aux mêmes conditions !

Se rappeler les préférences du client : la majorité de nos actions sont répétitives. Ces actions répétitives répondent à une logique d'exécution totalement différente des choses que nous ne faisons qu'accessoirement.

Anticiper les besoins du client : il faut être capable d'offrir le bon produit ou service au client avant qu'il n'ait eu besoin de le formuler. Cette capacité d'anticipation est la véritable mesure de la qualité de la relation.

Faire avancer les attentes : la qualité du système ne tient pas que dans sa seule capacité à me faire de bonnes recommandations, elle tient aussi dans sa capacité à générer des relations avec 10 millions de clients.

Les entreprises ont mis en place des architectures CRM pour développer une meilleure maîtrise des 4 C.

Mais cette course technologique pour la maîtrise des 4 C, s'est effectuée à un prix très lourd pour les entreprises : la perte de la maîtrise des 4 P ! Autrefois, éléments maîtrisés par le producteur, les 4 P sont passés progressivement entre les mains du client. Il est évident que le client maîtrise de plus en plus le prix de vente, le lieu d'achat, la collecte des informations et la recherche des promotions. Le succès des ventes aux enchères traditionnelles en B to C (du type eBay) ou inversées en B to B, préfigure l'apparition de cette nouvelle domination du client. Tous les ouvrages de management soulignent que le client est roi… ils n'imaginent pas à quel point il va le devenir de plus en plus au moyen des technologies !



[3] Toffler A. : *Future Shock*, Mass Market Paperback, 1984

Cette perte progressive de maîtrise signifie une perte de contrôle des éléments contributifs de la marge. Une entreprise qui ne maîtrise plus totalement les prix, les promotions, mais qui a développé des coûts de services est une entreprise qui délègue à la bonne volonté de ses clients la production de son résultat opérationnel.

Or on constate actuellement que le coût de 4 C oscille selon les entreprises entre 5 et 35 % des coûts totaux, avec une croissance continue. La montée de l'exigence des clients n'est pas rassurante sur cette dimension des coûts, et préoccupante sur l'état de leurs « bonnes volontés ». Toutes les entreprises éprouvent des difficultés pour maintenir un niveau de prix attractif, ou inclure les éléments de coûts des 4 C dans le prix de vente. Face à cette croissance des coûts, et cette perte de plus en plus forte des éléments de la marge, il faut savoir parfois renoncer à la poursuite de la satisfaction des 4 C.

Il ne s'agit pas de croire qu'il est possible de revenir à la situation antérieure : les clients voudront toujours plus de services. Mais il faut devenir conscient de l'importance de maîtriser la politique de distribution des 4 C. Les coûts des 4 C doivent de plus en plus être connus et maîtrisés. La mutation des sciences de gestion passe par une meilleure connaissance et affectation de ces coûts du CRM pour éviter de distribuer sans discernement les ressources. Les organisations doivent mieux maîtriser l'efficience et l'efficacité de leurs ressources. Il s'agit de s'intéresser à l'analyse du ratio coûts/profits afin de déterminer si on a mené les bonnes actions et de mener les bonnes actions avec le bon niveau d'investissement.

2.1.2 L'évolution des mesures de performance

Dans le cycle traditionnel du marketing relationnel, les entreprises commencent par la mise en place de services clients et/ou d'actions marketing pour fidéliser leurs clients. Rapidement, pour limiter les coûts de leurs prestations, elles s'appuient sur des techniques de segmentation et de scoring leur permettant d'augmenter les taux de transformation des contacts par une meilleure personnalisation de la relation. Ces entreprises mesurent la satisfaction des clients comme indicateur de performance.

Les entreprises les plus avancées, dans la recherche de l'efficience, dosent leurs efforts marketing et promotionnels en fonction de la valeur et du potentiel des segments. En effet, puisque les clients ne contribuent pas de façon égale aux revenus, elles ajustent les actions marketing. Elles ont nécessairement mis en place des méthodes d'évaluation et de calcul de la valeur des clients. Ces méthodes d'évaluation sont souvent plus précises dans la mesure des revenus que dans l'affectation des coûts. A ce niveau, les entreprises raisonnent par segment de clients et mettent en relation les coûts et les revenus des actions commerciales ou promotionnelles.

Dans une logique plus axée sur la valeur ajoutée, certaines entreprises évaluent le lien entre les efforts consentis et les retombées immédiates et futures. Elles ne

considèrent plus seulement les coûts d'un courrier, d'un appel ou d'une campagne. Elles développent une lecture des coûts organisée par activité comme le coût de la gestion des réclamations, du service après-vente, de l'animation commerciale, de la formation. L'apport contributif d'une activité est évalué en terme de création de valeur client à court et moyen terme, ce qui nécessite d'imaginer des nouvelles méthodes d'évaluation.

Par un élargissement sur plusieurs années de la prise en compte des coûts et des revenus, elles positionnent les dépenses CRM comme des investissements. Savoir identifier les meilleures opportunités d'investissements et reconnaître celles qui génèrent de la valeur devient l'objectif principal du système de gestion de la relation client. Cette mise en relation entre des investissements en gestion de la relation client et la création de valeur est le pont qu'il faut construire entre la finance et le marketing, entre la valeur client et la valeur pour l'actionnaire. Les entreprises qui réussiront les démarches CRM ne seront pas celles qui se concentreront sur les coûts (évaluation et contrôle), mais celles qui feront de la création de valeur un axe central. Les objectifs doivent être de comprendre, mesurer et décrire les relations coûts-valeurs qui permettent d'assurer la compétitivité à long terme de l'entreprise.

Ces nouvelles approches se traduisent pour le marketing par une nécessaire réorganisation du mode de management des éléments du mix-marketing.

2.1.3 L'évaluation du marketing

Les dirigeants souhaitent mesurer les résultats en termes financiers. Pour répondre à cette attente, les autres fonctions dans l'entreprise ont développé des outils pour mieux évaluer leur productivité. Ainsi, l'informatique, qui a connu une crise de remise en cause de l'efficacité et de légitimité des dépenses technologiques, a développé des métriques spécifiques d'évaluation. Les activités de fabrication ont mis en œuvre des approches qualité, de gestion du just-in-time et introduit une flexibilité de la production. Cette amélioration de la productivité des activités non-marketing exerce une pression de plus en plus forte sur le marketing, qui doit à son tour évoluer.

Comme le souligne Webster[4] : « *Le marketing a besoin d'une meilleure méthode pour évaluer les dépenses marketing en terme de ratio coûts/bénéfices, afin de faire les bons choix pour tirer le maximum des sommes investies, incluant les activités de support et pas seulement la recherche de nouveaux produits, les médias. Il est un fait que, alors que les coûts sont en augmentation, le marketing ne trouve pas de nouveaux moyens d'améliorer son efficacité* ».

L'amélioration de l'efficacité et de l'efficience du marketing a pour enjeu de mieux le positionner par rapport aux autres fonctions de l'entreprise. En effet, le



4 Webster F., Market-driven Management, John Wiley & Sons,Wiley, 1994.

marketing doit communiquer avec les autres fonctions sur des bases financières, langage commun de l'entreprise. Une tâche plus difficile qu'il n'y paraît lorsque l'on constate la difficulté de construire une vue commune entre le marketing stratégique, le marketing études et le marketing opérationnel, ajustés sur des dimensions temporelles différentes.

Le choix des investissements doit se construire sur les perspectives de retour sur investissement. Malheureusement, trop d'actions marketing ont été menées sans que les praticiens du marketing simulent ou quantifient les résultats obtenus. Selon Doyle[5]1 plusieurs facteurs expliquent cette situation :

l'incapacité du marketing à incorporer le concept de valeur pour l'actionnaire, avec pour conséquence l'impossibilité d'évaluer les succès d'une politique marketing, ce qui rend difficile d'accepter les propositions sur les éléments de tarification, de promotion ou de refonte des gammes de produits ;

la croyance forte du marketing dans des indicateurs comme la part de marché ou l'augmentation des ventes, alors que les dirigeants savent que la relation entre part de marché et rentabilité est de moins en moins établie.

Le marketing ne peut plus se concentrer sur ses leviers traditionnels (notoriété, taux de retour, etc.) comme facteurs de succès et instruments de communication. A l'instar de ce qui s'est mis en œuvre dans les autres fonctions, il lui faut :

1 comprendre comment les activités doivent être exécutées,

2 identifier la contribution des activités à la création de valeur pour l'actionnaire,

3 définir des métriques marketing et leurs conditions d'utilisation,

4 valider les outils de mesure de la rétention des clients, des retours sur investissements à long terme en marketing.

Ce décalage se trouve renforcé actuellement par l'image relativement trouble et sulfureuse du CRM. Avec les doutes actuels sur les projets CRM, la valeur ajoutée du marketing est de moins en moins établie et de nombreuses interrogations se posent sur la justification des dépenses marketing, son positionnement, son influence et sa contribution dans les résultats financiers. Doyle[6] prédit que si le marketing est incapable de mettre en évidence les bénéfices d'une approche client ou marché, alors les dirigeants s'orienteront vers d'autres problématiques. L'évolution vers des projets de gestion de la relation client vers des budgets plus restreints, des objectifs opérationnels plutôt que stratégiques, illustre l'actualité de cet avertissement.

A l'exposé de ces incertitudes et de ces lacunes, il apparaît clairement que le marketing doit prendre ses responsabilités sous peine d'être marginalisé. Le

---

5 Doyle P., Value-Based Marketing, Wiley, 2000.

6 Doyle P., Value-Based Marketing, Wiley, 2000.



marketing doit s'interfacer avec les autres fonctions de l'entreprise. S'il décide de rester l'« étranger », il ne faudra pas s'étonner que les autres départements fonctionnels de l'entreprise comme la finance ou le contrôle de gestion, traitent le problème de la gestion de la relation client… sans son aide. Si les mesures marketing continuent à être absentes, alors le marketing devra avouer sa faillite !

Selon Blattberg et Deighton7, l'alignement du marketing à la logique financière apparaît comme une fantastique opportunité. « De la même manière que la performance du gestionnaire de capital est mise en évidence par une augmentation de la valorisation du portefeuille des titres, l'homme de marketing doit être jugé par l'augmentation du capital client dans le temps. Si le marketing ne relève pas le challenge de relier son activité à un indicateur de capital client, c'est à la fois qu'il ne comprend pas le rôle du marketing ou qu'il manque d'autorité pour assumer cet objectif. »

2.1.4 Une reformulation du marketing

Le marketing doit être la discipline dédiée au développement et à la gestion des actifs intangibles tels que les clients, les canaux de relation et la marque, afin d'en maximiser la valeur économique (value-based marketing). Cette redéfinition du rôle du marketing est partagée par Doyle8 pour qui :

« Le marketing est le management des processus visant à maximiser le retour sur investissement des actionnaires en développant la relation avec les clients à valeur ajoutée par la création d'un avantage compétitif ».

Cette nouvelle conception du marketing marque une modification profonde de paradigme, avec le passage d'une activité de spécialistes à un élément stratégique du management. Les aspects « management des processus – mesure sur des critères financiers » apparaissent comme de nouveaux éléments dans la réflexion marketing. Le paradigme ancien, basé sur des critères de part de marché, notoriété, satisfaction, adaptés pour du marketing « produit » apparaît de plus en plus insuffisant. Cette situation de « crise » (au sens d'une modification du paradigme) milite pour le développement d'une double approche de la valeur client :

L'approche stratégique avec une logique de mesure des retours sur investissement. Elle se matérialise par la mise en place d'une logique de gestion de projet par segment de clients et d'indicateurs de mesure à long terme. Il faut allouer ses efforts en fonction de la valeur pour l'entreprise de chaque catégorie de clients.



7 Blattberg R., Deighton J. : Interactive Marketing : exploiting the age of addressability, 1991, Sloan Management Review, 5 - 14

[8] Doyle P., *Value-Based Marketing*, Wiley, 2000

L'approche tactique avec une logique de priorisation qui s'appuie sur une allocation des ressources dans une tentative de rationalisation des ressources.

Toutefois, cette crise du marketing n'est pas de sa seule responsabilité. Si le marketing manque d'outils pour évaluer sa contribution, une part de la responsabilité incombe aux comptables qui ont échoué dans la réalisation d'un pont entre le marketing et la finance. Les systèmes de comptabilité se focalisent sur les profits à court terme en ignorant les actifs intangibles, marginalisant ainsi le marketing. Doyle y voit l'opportunité de mettre en place des analyses complémentaires permettant d'enrichir les systèmes de comptabilité traditionnels aux limitations de plus en plus flagrantes.

Dans un rapport de 1994, l'American Institute of Certified Public Accountant (AICPA) conclut que les pratiques actuelles de comptabilité sont inadéquates, avec une orientation insuffisante vers le client : « *les rapides changements liées à l'irruption de la technologie ont créé des nouveaux besoins qui n'ont pas été relayés. Il faut prendre davantage en compte les aspects non financiers. Beaucoup d'entreprises se déclarent orientées client lorsqu'elles font référence à un niveau de qualité de leurs produits ou services. Mais, les systèmes comptables se focalisent sur les produits, les départements, les régions, et rarement sur les clients* ». Les systèmes comptables semblent en effet démunis face à la place grandissante du client.

2.2 LA CRISE EXTERNE AU MARKETING

Dans ce contexte, la fonction marketing dépend des données comptables lui permettant de relier ses efforts aux clients. Comme nous allons le voir : ce n'est pas facile !

2.2.1 Les limites actuelles

Les systèmes de gestion des coûts de production ont été établis sur les principes du management scientifique au début du XXe siècle. Fondés sur des coûts standards et des allocations des frais indirects sur la base des heures de travail, ces systèmes ont perdu de leur pertinence. Avec l'augmentation croissante de la mécanisation, les années 1970 se sont caractérisées par le passage d'une économie fondée sur le travail manuel à une économie d'automatisation des processus mécanisés. Cette modification nous invite à penser qu'il serait plus adéquat d'affecter les coûts indirects sur le montant des investissements que sur les coûts de main d'œuvre, ou tout au moins d'en introduire une partie dans la gestion des clés de répartition.

Ce problème est encore plus flagrant dans le secteur des services. En effet, la structure de coûts de ces activités est de plus en plus dominée par les coûts fixes, ce qui rend relativement inefficients les principaux modes de détermination des coûts. Il est donc de plus en plus fréquent de recourir à des systèmes fondés sur des coûts ou des revenus marginaux. Ainsi, lorsque le coût d'acquisition d'un



client est marginal – si les revenus marginaux sont supérieurs aux coûts marginaux –, il peut être intéressant de recruter ce client. Depuis le développement du « yield management », le suivi de l'utilisation optimale des structures ou ressources prennent le pas sur les indicateurs de coût unitaire de l'opération. Un exemple significatif de ce principe se traduit par les politiques tarifaires des compagnies aériennes où le coût lié à l'ajout d'un passager dans un avion étant faible, des inscriptions en dernière minute à des prix préférentiels sont régulièrement pratiqués.

Jokung-Nguèna[9] constate que « *les systèmes classiques d'information comptable, même s'ils conservent un intérêt certain pour la gestion des entreprises d'aujourd'hui, sont cependant incapables de fournir l'ensemble des informations nécessaires à la gestion de la valeur pour le client dans un environnement économique où celui-ci devient le déterminant de la valeur économique de la production de l'entreprise* ».

Cette approche bouleverse les modes traditionnels de fixation des prix. Les difficultés d'incorporer les actifs immatériels, et la part croissante des coûts fixes pour les maintenir, rendent les systèmes comptables incapables d'apprécier la rentabilité des clients ou l'efficacité de l'organisation. Bien que les entreprises aient adopté l'idée selon laquelle la création de valeur pour les clients est indispensable, leurs systèmes d'informations ne remontent des ventes que le nombre d'unités vendues, le prix des produits et les coûts de production, ils n'autorisent aucune information sur la valeur client.

Malgré cette évolution et ces lacunes, une étude récente[10] montre que 80 % des entreprises anglo-saxonnes utilisent encore la méthode des coûts standards, moins de 50 % ayant recours à une méthode alternative comme la méthode ABC[11]. Ainsi chez certaines entreprises (souvent les plus grandes), deux systèmes comptables commencent à se côtoyer :

le système standard afin de répondre aux exigences légales,

le système avancé de coûts pour le management stratégique et opérationnel.

---

[9] Jokung-Nguèna O., Arrègle JL, De Rongé Y., Ulaga W. : Introduction au Management de la Valeur, 2001, Dunod

[10] Edgar, Dunn & Company, « In Pursuit of Customer Value », *EFMA,* 2000.

[11] La méthode ABC donne aux managers une vision précise de la façon dont les produits, les marques, les clients, les actifs, les régions et les circuits de distribution engendrent des revenus et consomment des ressources.



2.2.2 Le développement de l'immatériel

Ces systèmes comptables basés sur les méthodes ABC e sont développés pour combler les lacunes induites par la modification des facteurs de production. Traditionnellement basés sur des actifs matériels, les processus de production intègrent une part d'actifs immatériels croissante (marque, systèmes d'information, informations sur les clients et gestion des relations). Depuis 1975, l'investissement immatériel croît à un rythme proche de 5 % par an et son développement est plus rapide que celui de l'investissement matériel.

Pierrat et Martory12 constatent que le ratio investissements immatériels/investissements matériels est passé de 21 % au milieu des années 1970, à 39 % en 1989 et doit être actuellement proche de 50 %. Ce développement rapide des investissements immatériels établit leur place croissante, au côté des éléments purement matériels, en tant que source vitale de la valeur et de l'amélioration des performances. La compétitivité future de l'entreprise est de plus en plus liée à sa capacité à entretenir et accroître ces investissements immatériels.

La croissance des actifs immatériels traduit une évolution profonde des organisations. Elle correspond non seulement à l'introduction massive de l'intelligence dans le fonctionnement des unités productives, mais aussi à une modification plus profonde de la manière dont la richesse se crée. Une entreprise qui souhaite maintenir sa compétitivité doit impérativement accumuler ce capital intellectuel. Cette notion d'accumulation est distinguée de la notion d'usage : à l'idée d'usage correspond la notion financière de dépenses, tandis qu'à l'idée d'accumulation correspond la notion d'actif. De plus, lorsque la dépense contribue à l'accumulation, il est possible d'évoquer la notion d'investissement.

Le développement de l'investissement immatériel conduit donc à la création d'actifs immatériels, pourtant peu reconnus par les systèmes comptables traditionnels. Le « market to book ratio » des 500 plus grosses entreprises est supérieur à 4, ce qui implique que 75 % de la valeur de ces entreprises se situe dans leurs marques et d'autres actifs intangibles. Cet écart entre la valorisation des entreprises et la valorisation des actifs tangibles établit sans ambiguïté qu'il n'est plus possible d'appréhender la valeur d'une firme et sa performance à l'aide des instruments comptables traditionnels.

Si les actifs immatériels ont aujourd'hui acquis une reconnaissance économique, il leur reste à acquérir une reconnaissance comptable, afin que l'on puisse véritablement parler d'actifs immatériels.

---

[12] Ch. Pierrat, B. Martory, *La gestion de l'immatériel*, Nathan, 1996.



2.2.3 La faible reconnaissance de l'immatériel

La difficile gestation de l'intégration comptable de la marque illustre cette très lente évolution des systèmes comptables. En effet, le capital marque n'a acquis une existence en tant qu'actif que de manière très récente et partielle. Il n'est souvent possible de valoriser le capital marque que par le seul jeu des acquisitions. La création de marque en interne n'est reconnue que depuis 1992 et encore sous de strictes conditions. En tant qu'élément incorporel, elle ne peut être inscrite à l'actif immobilisé du bilan que :

s'il est possible de démontrer, avec une probabilité raisonnable, qu'elle est susceptible d'engendrer des avantages économiques futurs au profit de l'entreprise,

si elle est destinée à être utilisée durablement dans l'entreprise,

si son coût peut être mesuré de manière fiable, à l'aide d'un projet nettement individualisé.

Au même titre que la marque, et compte tenu des efforts qu'il induit, le client devrait pouvoir être considéré comme un actif immatériel.

Dans ce contexte, il y a un intérêt croissant des revues de comptabilité pour le thème de la profitabilité client. De nombreux travaux13 14 15 attestent de l'importance de l'enjeu qu'il représente pour l'évolution de la comptabilité. Dans le but de sensibiliser les professionnels, le Conseil National de la Comptabilité a été saisi par le Ministère de l'industrie afin de définir une méthode comptable qui permette d'identifier les dépenses commerciales s'accumulant sous la forme d'actifs incorporels. L'objectif final est d'inciter les entreprises françaises à investir dans la constitution d'un capital commercial afin d'améliorer leur position sur des marchés de plus en plus concurrentiels. Les dépenses en CRM pourront alors être reconnues comme des investissements pour l'avenir, en vue de développer une activité future des clients.

2.2.4 Un facteur de blocage

Malgré ce besoin de plus en plus important de reconnaître les actifs intangibles et d'évaluer le capital client, force est de constater que peu d'évolutions ont été faites. On peut espérer une réaction suite à la multiplication des scandales

---

[13] Narayaman V.G., « Analyzing Standard Costs », *Harvard Business School*, 1995.

[14] Schneiderman A., « Managing system profit », *Journal of Cost Management,* 2000

[15] Cooper R., Kaplan R., « Activity-Based Systems : measuring the costs of resource usage », *Accounting Horizon,* 1993.



boursiers. En effet, il est largement admis que la faiblesse des pratiques comptables et de diffusion des informations au marché a conduit au déclin du marché et à la récession de 1929. Les réformes mises en œuvre en 1934 visaient d'ailleurs à standardiser les pratiques sur la performance et la communication aux actionnaires. Dans un premier temps, les comptables résistèrent en insistant sur la difficulté de produire des principes comptables uniformes, principalement à cause de la difficulté de satisfaire d'une manière unique des lectures différentes selon les utilisateurs.

Le système actuel est encore largement le résultat des réformes de 1934, les règles de prudence et le conservatisme de la comptabilité n'ayant pas permis d'évolutions notoires pour refléter la réalité des entreprises du XXIe siècle. La nouvelle crise de confiance suite aux « affaires » Enron, Worldcom ou Parmalat sera-t-elle un déclencheur de réformes ? La comptabilisation du capital client est certainement encore un objectif éloigné, car sa prise en compte en tant qu'actif de l'entreprise est conditionnée à l'existence d'une méthode d'évaluation suffisamment fiable et pertinente pour satisfaire aux qualités de l'information comptable. Il est fort probable qu'il faille de nombreux mois de discussions avant qu'une formule soit reconnue par les cabinets d'audit.

Cette absence de suivi de la profitabilité par client est pénalisante lorsqu'une entreprise cherche à mettre en place une organisation orientée client. En effet, lorsqu'une organisation par segment a été mise en place, il est difficile, voire impossible de suivre leur profitabilité. Ainsi, la faiblesse des systèmes comptables se révèle un facteur de blocage dans l'évolution des organisations et dans la mise en place d'une évaluation objective des projets de CRM. Faute de chiffres, les entreprises ne connaissent pas les coûts de services aux différents segments de clients, elles identifient des activités non profitables, mais elles n'en connaissent ni les raisons ni les origines. L'absence d'une norme comptable de calcul de la valeur client est donc un facteur bloquant pour l'évaluation des projets CRM.

2.2.5 Conséquences sur les autres fonctions

La problématique liée à la profitabilité dépasse la seule dimension marketing. L'absence d'orientation client dans les systèmes comptables se traduit par :

une difficulté dans la mise en œuvre des systèmes de rémunération basés sur les résultats client,

une difficulté à rendre transversale la performance des comptes clés et à identifier les services les plus importants.

Cette impossibilité à rendre la valeur du client transverse se traduit par des incohérences organisationnelles, avec un marketing qui se concentre presque exclusivement sur la façon d'attirer et de gérer les bons clients pendant que les autres services gèrent les clients plus difficiles, alors qu'il serait plus cohérent de gérer les deux composantes au sein de la même structure.



2.2.6 Conclusion et perspectives

Si l'orientation client est une nécessité, elle n'en est pas moins difficile à mettre en œuvre. Il est plus difficile que prévu d'orienter une organisation vers le client, car cela implique des changements organisationnels, non seulement au niveau des structures, mais aussi dans les systèmes d'information (comptabilité, information, incitations) et la gestion des ressources humaines (qualification, recrutement, formation et gestion des carrières). Des systèmes de comptabilité et d'information doivent être mis en place pour suivre les revenus et les coûts par client (ou groupe de clients), et les systèmes de rémunération doivent être adaptés pour être orientés clients.

Il faudra arrêter de passer des investissements liés aux clients dans des postes de coûts : un client comme un bâtiment s'acquiert sur plusieurs années et nécessitent un entretien similaire. L'impossibilité d'amortir certains coûts d'acquisition et de suivre les dépenses liées au maintien de la relation reviendrait dans le domaine immobilier à charger les résultats l'année de l'acquisition et à réparer sans aucune relation avec une valeur de revente. Ce comportement apparaît rapidement irrationnel pour les actifs tangibles, mais se trouve être le modèle dominant dans le domaine des actifs intangibles.

Ce débat sur la valorisation des actifs immatériels est très animé et il faut reconnaître que depuis cinq ans les choses évoluent. Mais les résistances internes sont encore fortes et les progressistes de la comptabilité ne sont pas encore parvenus à modifier l'orientation de la pensée dominante.



3. Retours d'expérience

[…] il est peu de réussites faciles, et d'échecs définitifs

Marcel Proust, A la recherche du temps perdu

La première édition de cet ouvrage a été rédigée en 2000, autant dire à l'ère des pionniers de la gestion de la relation client. Les concepts importés d'outre-atlantique étaient clairs ; les projets foisonnaient dans l'euphorie de la bulle Internet ; pour autant, les retours d'expérience sur la durée étaient peu nombreux.

Avec le recul, cette nouvelle édition est l'occasion de dresser un bilan de plusieurs années d'expériences en matière de projets de gestion de la relation client et d'en tirer des enseignements.

Nous revenons en particulier dans ce chapitre sur la question du lien entre satisfaction client et rentabilité, sur l'importance de la dimension humaine dans les projets CRM, ainsi que sur les difficultés rencontrées dans l'intégration entre CRM opérationnel, CRM analytique et ERP. Nous proposons enfin une cartographie des projets CRM en fonction du taux moyen de réussite constaté sur le terrain : chaque type de projet CRM (mise en place d'un centre de contact, d'un outil de gestion de campagne, d'applications de segmentation ou de ciblage, de tableaux de bord, etc.) est positionné sur une matrice à deux dimensions, l'une représentant le taux de réussite fonctionnelle, l'autre le taux de réussite en matière de production de valeur et de retour sur investissement.

3.1 La relation satisfaction – rentabilité

Avant d'aborder les retours d'expérience, il nous a semblé nécessaire de faire le point sur la question de la relation entre satisfaction, fidélité et performance, en apportant une lecture contradictoire avec les croyances dominantes en la matière.

3.1.1 Les effets supposés de la satisfaction client

Les premiers projets de CRM nous semblent avoir été construits autour d'une somme de croyances, de mantras. Ceux-ci répétés dans de nombreuses conférences associent dans une relation de cause à effet les notions de satisfaction client, de fidélité et de rentabilité. Tout le monde sait, ou croit savoir que :

le coût d'acquisition d'un nouveau client est cinq fois plus élevé que la conservation d'un client déjà existant ;

la probabilité pour qu'un client reste fidèle à son fournisseur varie de 70 % à 45 % selon qu'il est satisfait ou relativement satisfait ;

un client insatisfait en parle à une dizaine en moyenne contre quatre pour un client



satisfait ;

l'insatisfaction conduit 80 % des clients insatisfaits à migrer vers la concurrence ;

seulement 4 % des clients insatisfaits réclament, ce qui signifie que 96 % des clients quittent une entreprise sans se plaindre du produit ou du service qui leur est fourni ;

permettre à un client déçu de se plaindre contribue à accroître les chances de le voir acheter de nouveau ;

les probabilités de ré-achat sont d'autant plus importantes que les réclamations auront été traitées rapidement et avec efficacité.

Ces différentes affirmations ont été reprises à leur compte par les éditeurs de logiciels de CRM, trop heureux de trouver des éléments chiffrés pour justifier la nécessité d'investir. Elles ont conduit de nombreuses d'entreprises, séduites par ces promesses de retours sur investissement, à axer leurs projets de CRM sur la satisfaction du client, sans mises en œuvre d'outils de mesure de la profitabilité des clients. Comme la relation semble mécanique, il suffit d'apporter de la satisfaction, et les effets bénéfiques ne tarderont pas à se faire sentir en terme de chiffres d'affaires et de bénéfices.

Nous allons essayer de brièvement présenter les origines de cette confusion.

3.1.2 Le schéma des équivalences

Aujourd'hui, il nous semble évident qu'il existe une relation forte entre la qualité, la valeur perçue par le client, la satisfaction et la fidélité. Mais cette évidence a nécessité de nombreux travaux de recherche pour aboutir à la création d'un modèle causal, permettant d'établir ces liens entre qualité de service, satisfaction du client, rétention du client. Ce modèle est aujourd'hui incontournable, mais il y a moins de quinze ans, il n'était pas évident de comprendre les liens et encore moins de mesurer ces différents concepts. Pour apprécier la difficulté de l'exercice, posez-vous les questions suivantes : ai-je choisi ma voiture pour ses qualités intrinsèques de qualité ou pour la valeur perçue de la marque ? Est-ce la qualité ou la valeur qui conditionne ma fidélité à la marque ?

Le principe fondamental qui sous-tend la relation entre satisfaction et profitabilité repose sur l'idée qu'un client satisfait est un client fidèle et donc il aura davantage tendance à revenir faire des achats, générateurs de revenus, objectif poursuivi par l'entreprise.

Un des modèles les plus intéressants est celui proposé Valarie A. Zeithaml (voir figure 13-1) qui établit un lien entre qualité de service et profitabilité en distinguant deux types de stratégies marketing :

Marketing offensif (conquête de clients) avec une croissance de la réputation de l'entreprise, une augmentation de la part de marché, une moindre sensibilité des clients aux prix. Tous ces éléments devant se traduire par une croissance du chiffre d'affaires.



Marketing défensif (fidélisation des clients) avec une baisse des coûts client, une augmentation des achats, un pouvoir de recommandation. Tous ces éléments devant se traduire par une croissance du taux de marge.

CE MODELE A PERMIS D'ORGANISER LES CONCEPTS EN POSITIONNANT LES ELEMENTS DE QUALITE AU DEBUT DU PROCESSUS. LA RELATION QUALITE/PRIX CREE LA VALEUR.

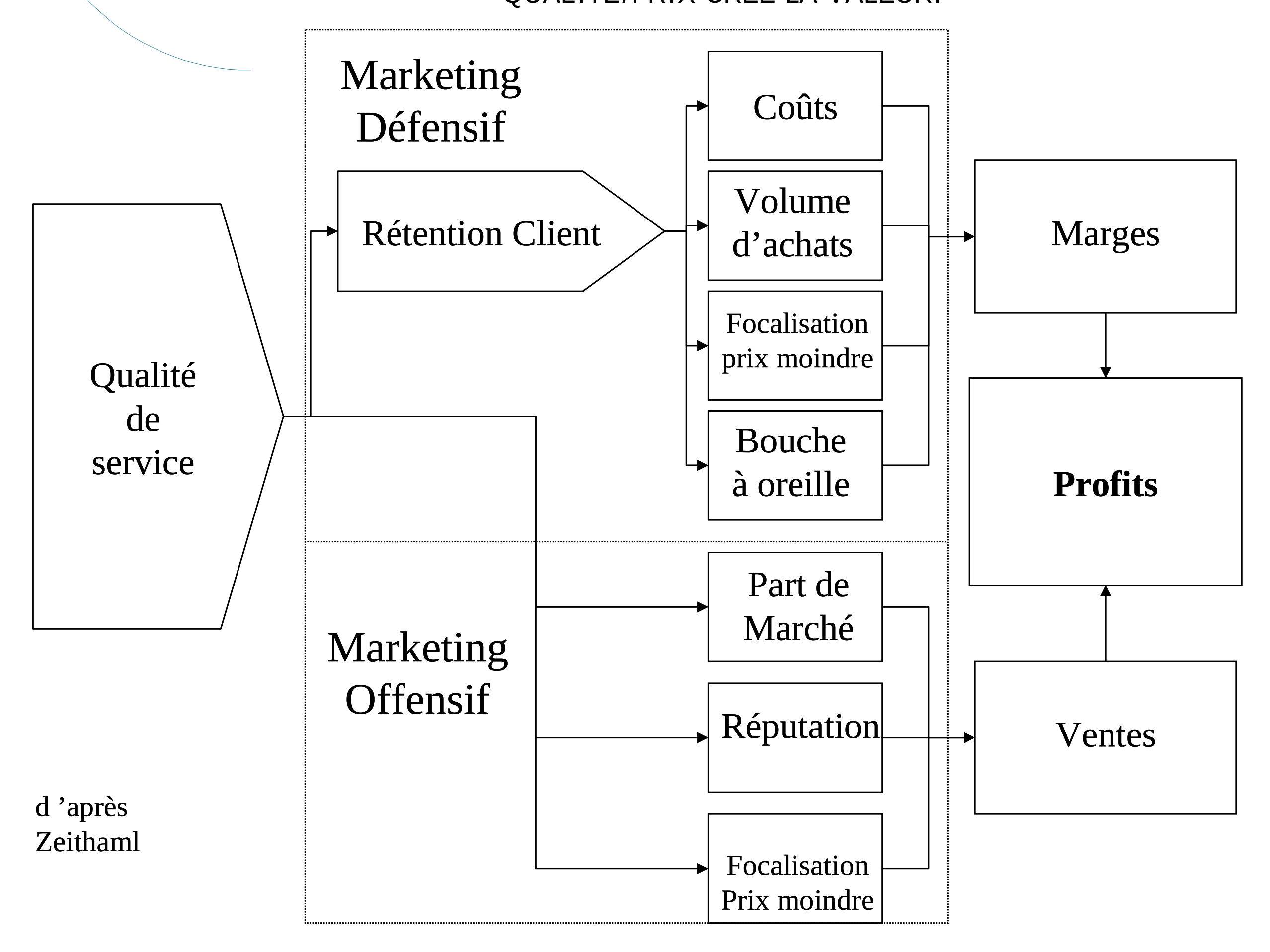


Figure 13-1 : La relation qualité – profits de Zeithaml

Le centre d'intérêt de Valarie A. Zeithaml est la mesure de la qualité de service. Il a construit, avec d'autres chercheurs, une échelle de mesure de la qualité de service unanimement reconnue avec le modèle ServQual16. Ses travaux ont permis de donner un instrument de mesure de la qualité de service, fournissant au marketing un véritable moyen de contrôle d'une de ses activités clés. Pour faire comprendre l'importance de ce travail, on peut dire que Zeithaml et ses

---

16 A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, "SERVQUAL : a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality", Journal of retailing, 64:1, 1988.



collaborateurs ont tout simplement créé le premier thermomètre du marketing relationnel !

Le schéma de la figure 13-1 introduit une relation « supposée » entre la satisfaction et le profit, qui va devenir rapidement un fait acquis. Pourtant, Zeithaml17 avait émis des remarques suffisamment explicites sur la nécessité de confirmer les effets supposés de la satisfaction par une mesure de cette relation entre satisfaction et profits :

développement de méthodologies pour capturer l'impact de la qualité de service sur le profit,

mise en place de mesures fiables pour examiner la relation d'une manière consistante, valide et fiable,

compréhension de la relation entre la qualité et la profitabilité selon les secteurs d'activité, afin de distinguer les facteurs généralisables des facteurs spécifiques,

identification des facteurs modérateurs de la relation entre la qualité de service et la profitabilité.

Les mauvaises interprétations de ce schéma nous semblent être à l'origine des croyances dans le rôle magique de la satisfaction comme vecteur de profits. Zeithaml avait fourni un thermomètre de la qualité de service que certains s'empressèrent d'utiliser comme une pierre philosophale.

3.1.3 La fin d'un mythe ?

Pourtant des chercheurs comme Dowling et Uncles [18] avaient émis des doutes sur la simplification faite par Reichheld lors de la mise en correspondance entre les clients loyaux et les clients rentables. Selon eux, dans le domaine industriel, les études auprès des acheteurs mettent en évidence la possibilité de développer une meilleure capacité de négociation au travers du développement des échanges. Cette affirmation allait à l'encontre des assertions de Reichheld en mettant en évidence que la meilleure connaissance des produits de l'entreprise entraîne une diminution de la marge dans le domaine du B to B.

---

17 V.A. Zeithaml, Consumer perceptions of price, quality and value : a means-end models and synthesis of evidence", Journal of Marketing, 52, 1988.

[18] G. Dowling, M. Uncles, "Do customer loyalty programs really work ?", *Sloan Management Review*, Summer 1997.



Plus récemment, Reinartz et Kumar[19] ont constaté une relative incohérence avec les travaux de Reichheld sur la relation entre fidélité et valeur du client dans le secteur de la vente par correspondance.

Reinartz et Kumar mettent en évidence que :

la profitabilité n'est pas bien expliquée par la durée de vie des clients : 20 % des clients génèrent des profits malgré une durée de vie courte et 20 % des clients génèrent des profits faibles malgré une durée de vie longue !

les profits décroissent avec le temps ; seuls les segments avec de faibles profits et une durée de vie longue semblent s'améliorer !

A la vision du cercle vertueux où la fidélité du client se concrétise par une volonté de renforcer la relation, succède maintenant celle d'un client qui a un besoin de variété, s'ouvre aux concurrents pour valider son jugement, éprouve une certaine forme d'ennui à travailler avec la même entreprise. Il faut donc développer un marketing relationnel pour contrecarrer ce sentiment de lassitude.

Sur ce point les travaux de Reinartz et Kumar sont tout aussi édifiants. Il semble que le marketing crée des clients fidèles à un coût inacceptable (programme de fidélité, marketing direct, télémarketing) :

Les clients fidèles consomment autant de promotions que les autres. Le ratio Promotion/Revenu des très bons clients est aussi élevé que pour les autres clients.

Les clients fidèles n'acceptent pas de payer plus cher. Il semble même qu'il existe une part importante de clients rentables sur un univers de court terme.

Reinartz et Kumar montrent que se sont les revenus qui conduisent la valeur à long terme… et pas seulement la durée de vie. Ainsi, le taux de marge a une importance très forte, et un client générant des revenus mérite toujours plus d'intérêt qu'un client long terme.

Pour Reinartz et Kumar, l'impact de la durée de vie du client est plus limité que ce que laissaient entendre les études antérieures. Il est préférable de se concentrer d'abord sur les revenus et la baisse des coûts, avant de se préoccuper de la gestion de la durée de vie des clients.

3.1.4 Une concordance avec la réalité

Nous n'avons pas eu la possibilité de construire des études aussi approfondies, mais notre quotidien de gestion de projets de CRM montre que les mêmes interrogations se posent dans les entreprises. Une majorité des projets menés à leur terme (solution installée, en exploitation) tardent à prouver le fameux ROI

[19] W.J. Reinartz, V. Kumar, "On the profitability of long lifetime customers : an empirical investigation and implications for marketing", *Journal of Marketing*, 64, 2000.



tant attendu. L'effet magique se fait encore attendre : le CRM ne serait-il qu'un effet de mode ?

Nous restons persuadés que non, mais il est nécessaire de dépasser la logique simpliste de l'effet loyauté, et de gérer le projet CRM dans sa complexité, tant dans sa conception que dans son évaluation. Une évidence : il n'y a pas de relation mécaniste entre un projet CRM et les résultats. Il est nécessaire d'entreprendre des travaux connexes à la technologie informatique pour accompagner et évaluer la réussite financière du projet CRM. Tous les projets n'apportent pas les mêmes résultats.

Il est cependant nécessaire de se poser une question : une entreprise a-t-elle les moyens d'évaluer, sur la base des informations comptables à sa disposition, les apports d'un projet CRM ? Ce point crucial sera traité dans le dernier chapitre.

3.2 Une surmédiatisation des échecs qui masque des succès plus discrets

A l'apogée de la bulle Internet, le CRM était considéré comme le remède à tous les maux de l'entreprise et promettait à la fois une croissance du chiffre d'affaires et une baisse des coûts. Comme toute révolution ou évolution importante basée sur les technologies de l'information, le CRM, à ses débuts, a souffert d'une surmédiatisation, orchestrée par les fournisseurs et les prestataires, et relayée par les médias.

Cette surmédiatisation a généré chez les donneurs d'ordre un niveau d'attente largement au-delà de ce que la technologie pouvait raisonnablement délivrer. Il était courant d'annoncer des retours sur investissement sur moins de deux ans, comme si le déploiement des solutions techniques devait se traduire par un changement instantané du comportement des acteurs de l'entreprise et des clients, et par une amélioration immédiate des résultats.

Par un effet de retour de balancier, quelques années plus tard, les mêmes médias qui encensaient alors le CRM se sont fait l'écho des échecs et des difficultés de certains grands projets. N'oublions jamais que les « choses normales » ne trouvent que peu d'échos dans les médias : le sensationnel attire. Par ailleurs, les entreprises qui ont réussi, jalouses de leur succès, ne communiquent pas toujours, et éprouvent souvent des difficultés pour évaluer précisément les gains financiers. Pourtant, quelques entreprises comme Dell ont permis de mettre en évidence qu'une fluidité entre les processus clients et les produits peut se révéler un avantage concurrentiel important.

Les échecs ont été aussi exagérés que les promesses initiales l'avaient été. Notre perception générale après quelques années de retours d'expérience est la suivante :

Il y a de moins en moins de projets « ratés » bien que le niveau de satisfaction à l'arrivée soit généralement inférieur aux attentes.

La proportion de projets réussis est d'autant plus grande que le projet est récent, la plupart des projets lancés à partir de 2001 ayant abouti.

Le niveau de satisfaction à l'arrivée est souvent inversement proportionnel au nombre d'utilisateurs de la solution déployée. Typiquement, il est plus facile de mettre en place un bon système de CRM analytique, utilisé par quelques décideurs, que de satisfaire plusieurs dizaines ou centaines de commerciaux avec un outil d'automatisation des ventes.

Les difficultés techniques, souvent à l'origine de la médiatisation de certains échecs, ont toujours été d'une manière ou d'une autre résolues, voire contournées.

Rares sont les projets dont les délais et/ou les coûts n'ont pas dépassé les estimations initiales, ceci essentiellement parce que les spécifications des fonctions commerciales et marketing sont souvent difficiles à figer.

In fine, les projets de CRM sont des projets d'entreprise comme l'étaient en leur temps les projets d'ERP. En tant que tels, ils doivent être jugés dans la durée, le temps que l'outil entre dans les mœurs et que les cicatrices liées à son introduction disparaissent.

3.3 L'intégration et les interfaces : pierres d'achoppement

Vu de très haut, la mise en place d'une solution de CRM n'est rien d'autre que le développement d'un entrepôt de données, simple mise en place d'une base de données, certes volumineuse, et d'un outil d'aide à la vente ou de gestion de campagne, qui peut se résumer au paramétrage de quelques écrans pour les responsables marketing, les forces de ventes ou les acteurs du service client. Ces deux projets finissent toujours par aboutir à force de persévérance, d'inventivité pour contourner les problèmes, ou de rallonges budgétaires pour augmenter la puissance de traitement et améliorer les temps de réponse ou de communication.

Les entreprises qui ont passé le cap de la mise en place d'un CRM analytique et d'un CRM opérationnel dignes de ce nom se retrouvent face à une nouvelle difficulté : l'intégration des deux composants dans une logique d'échanges de données en temps réel avec le reste du système d'information.

3.3.1 L'intégration entre le CRM analytique et le CRM opérationnel

Le marketing guide et aide le commercial qui, inversement, remonte au marketing les informations terrain lui permettant d'améliorer son support au commercial. Il en est de même entre le CRM analytique et le CRM opérationnel, le premier distribuant de la connaissance au second, ce dernier remontant des données au premier pour lui permettre d'affiner cette connaissance,

Le CRM opérationnel se focalise sur la gestion quotidienne de la relation avec le



client au travers de l'ensemble des points de contact (service client, centre d'appels, forces de vente…). Le CRM analytique vise à améliorer la compréhension du client et la diffusion de l'information dans l'ensemble des processus commerciaux.

Les flux d'informations correspondants sont grossièrement les suivants :

De l'analytique vers l'opérationnel :

Contacts : par exemple, liste des clients touchés par les actions de marketing direct, synthèse des contacts téléphoniques, historique des connexions sur le site de support client, etc.

Connaissance client enrichie : par exemple, des scores d'appétence produit, des événements produit et/ou client probables, des signes d'attrition, etc.

Listes d'actions : par exemple, rappel systématique tous les six mois d'un client, positionnement automatique d'une liste d'actions dans les tâches du jour, génération automatique de la liste des clients ayant demandé dans les trois derniers jours l'envoi d'un relevé d'informations, etc.

De l'opérationnel vers l'analytique :

Contacts : compte rendu structuré des contacts, statut des propositions en cours, informations sur les actions commerciales, etc.

Qualifications : mise à jour d'informations qualifiant le client (données signalétiques, attentes…), informations sur la concurrence, relevés de prix, etc.

Force est de constater que l'intégration de ces flux de bout en bout pose toujours problème, et il ne s'agit pas là de problèmes techniques : preuve en est, ce constat est valable aussi pour des entreprises ayant un progiciel unique pour l'analytique et l'opérationnel ou disposant d'un EAI pour gérer les flux entre les deux.

Notre diagnostic est que le marketing a du mal à s'aligner précisément avec le commercial et le service client et vice-versa. L'introduction d'outils nécessite la définition précise des informations transitant entre ces départements. Il vaut mieux délimiter les domaines de prérogatives, les missions et les rôles de chacun. C'est sans doute pour solutionner cette difficulté que certaines entreprises ont pris l'initiative de créer une direction du CRM transversale, identifiant et arbitrant ces problèmes transverses.

L'exemple d'un opérateur de téléphonie
Après deux années de développement, cet opérateur de téléphonie disposait finalement d'un entrepôt de données de plusieurs tera-octets et de modèles statistiques prédisant correctement les clients risquant de résilier rapidement. Parallèlement, il achevait le déploiement d'un outil de service client sur plusieurs milliers d'opérateurs. Les clients les plus risqués firent l'objet de campagnes d'appels sortants efficaces bien que coûteuses. L'opérateur décida donc de profiter des appels entrant au service client pour, lorsque l'appelant était un client risqué, proposer une offre alléchante en contrepartie d'un renouvellement d'abonnement. Le projet de mise en place des liens entre l'entrepôt et le service client, des scripts téléphoniques et des offres commerciales dura près de 18 mois, soit presque autant que chacun des deux projets d'entrepôt et de service client.



3.3.2 Toujours plus d'intégration entre le CRM et les systèmes d'information

Avec le recul, on peut se poser la question de la pertinence de séparer clairement ERP et CRM. En effet, dès leur déploiement, la plupart des solutions de CRM, même si elles sont conformes au cahier des charges initial, sont considérées comme insuffisamment intégrées avec le reste des systèmes d'informations. Les griefs sont généralement sur trois plans :

L'interface utilisateur : les utilisateurs se plaignent de devoir naviguer dans des environnements informatiques hétérogènes selon, par exemple, qu'ils manipulent la fiche client dans l'application CRM ou la saisie de commandes dans l'application ERP.

La double saisie : la double saisie est le moyen idéal pour discréditer toute application et en particulier les applications de CRM, notamment auprès des utilisateurs commerciaux. Les utilisateurs rechigneront, par exemple, à ressaisir dans l'application de gestion des lignes de crédit, le numéro du client sur lequel ils travaillent dans l'environnement CRM.

La synchronisation des données : toute désynchronisation des données, même si elle relève d'un cas de figure exceptionnel, a toute les chances d'être rapidement détectée et, si le projet CRM ne fait pas l'unanimité, d'être montée en épingle. Par exemple, le fait qu'une réclamation posée sur Internet ne soit pas visible lorsque le client appelle le centre d'appels cinq minutes plus tard peut déclencher une crise remontant jusqu'à la direction générale, bien que ce genre de cas de figure ne se présente que moins d'une fois sur 10 000.

Ces trois symptômes constatés par l'utilisateur relèvent tous du même problème d'intégration tant au niveau des traitements que des données. Bien que conforme avec les spécifications initiales, une solution de CRM peut échouer au déploiement sur ces problèmes d'intégration.

Les contre-mesures sont de trois ordres :

Lors des spécifications, combler les spécifications utilisateurs en ajoutant des interfaces partout où le bon sens laisse présager qu'elles peuvent faciliter la vie de l'utilisateur.

Lors de la conception, proposer des maquettes dynamiques aux utilisateurs pour qu'ils visualisent la navigation interapplication.

Dans l'architecture technique, prévoir des composants techniques (EAI, progiciels intégrés ERP et CRM) accélérant les développements d'interfaces.



3.4 Plus de succès dans les projets de CRM analytique

D'une manière générale, les projets de CRM analytique sont mieux perçus tant par les utilisateurs que par la hiérarchie quand on les compare aux retours d'expérience sur le CRM opérationnel.

A cela probablement plusieurs raisons :

Des utilisateurs bien moins nombreux : les utilisateurs d'applications analytiques sont des dizaines, voire des centaines, mais toujours moins nombreux que les utilisateurs du CRM opérationnel. Leurs besoins sont donc à la fois plus homogènes et plus faciles à cerner totalement.

Des délais de déploiement moindres : les projets analytiques et opérationnels ont généralement des durées non comparables. Les déploiements opérationnels nécessitent plus de délais compte tenu du nombre d'utilisateurs concernés.

Des utilisateurs plus demandeurs : il est rare que des équipes commerciales réclament des outils informatiques. A contrario, les directions du marketing, et plus généralement celles qui sont les cibles des applications de CRM analytique, sont souvent sous-équipées et très demandeuses d'outils. Elles sont donc beaucoup plus enclines à accueillir positivement toute solution, même imparfaite, qui leur permettra d'industrialiser un tant soit peu leurs fonctions.

Des retours sur investissements plus facilement ou plus rapidement calculables : les gains en productivité résultant de l'automatisation des forces de vente se font lentement et le démarrage peut même conduire à une perte de productivité, pendant la phase où les utilisateurs découvrent les outils. A contrario, les premières initiatives marketing basées sur le CRM analytique présentent souvent des retours sur investissements excellents, mais surtout rapidement obtenus et relativement facilement mesurables (augmentation des remontées, diminution des coûts de marketing direct).

Quoi qu'il en soit, de ce constat, on peut tirer l'enseignement suivant : il est toujours souhaitable de coupler un projet CRM opérationnel avec des initiatives mêmes simples de CRM analytique, comme par exemple le calcul de quelques scores ou la mise en place de systèmes de mesure de campagnes marketing.

3.5 Une dimension humaine sous-estimée

Nous avons insisté à maintes reprises dans les précédents chapitres sur l'importance de la dimension humaine dans la mise en place d'un outil de gestion de la relation client. Celle-ci est d'autant plus primordiale que le nombre d'utilisateurs et le nombre de départements concernés dans l'entreprise sont importants. Rappelons-le, les facteurs clés de succès reposent pour 25 % sur la technologie, pour 25 % sur les processus et pour 50 % sur les hommes. En d'autres termes, 75 % de la réussite d'un projet CRM dépend de la capacité de l'organisation à absorber les changements induits.



Or, si les conditions du succès sont techniques pour 25 % et humaines pour 75 %, les moyens alloués sont généralement au mieux inversés, à savoir 75 % pour la technologie et 25 % pour l'accompagnement au changement ! Cet accompagnement au changement doit être planifié dès l'amont du projet au même titre que les tâches techniques et doit se dérouler en parallèle et en aval du projet de mise en œuvre à proprement parler.

Le contenu d'un programme d'accompagnement du changement n'est pas spécifique au CRM, mais dépend fortement des populations concernées et de la culture de l'entreprise. A titre d'exemple, l'accompagnement peut inclure :

des formations aux utilisateurs,

des réunions d'informations et de sensibilisation,

une communication sous forme de newsletter ou d'intranet pour informer du déroulement du projet,

une ligne téléphonique pour le support ou l'information sur le projet,

un baromètre de satisfaction des utilisateurs,

une boîte à idée ou des groupes de travail pour suggérer des évolutions.

L'accompagnement du changement passe également par des éléments plus subjectifs – mode de communication du management, choix des individus pour les phases pilote –, mais aussi par d'autres très tangibles comme la refonte du mode de rémunération des commerciaux.

De notre point de vue, les plus belles réussites, notamment en matière d'automatisation des forces de ventes, ne sont pas nécessairement celles qui ont couvert le plus de fonctionnalités, mais bien celles pour lesquelles des moyens importants ont été mis en œuvre très tôt pour assurer une bonne acceptation de la solution par les utilisateurs, avec des moyens de contrôle de la performance pour identifier les comportements déviants des acteurs qui refusent le changement.

Certains succès se sont construits par une politique d'aide au changement dans les relations entre les collaborateurs : le projet CRM repose sur le partage des informations, et il ne faut pas compter sur la technologie pour changer les habitudes du secret. Le système de pilotage doit permettre d'identifier les conditions du succès, mais aussi les poches de résistance pour étudier les moyens complémentaires à déployer en formation ou en gestion des ressources humaines.

3.6 Cartographie des projets CRM en fonction de leur taux de réussite

Afin de donner une vue synthétique des retours d'expérience et de permettre aux décideurs et aux responsables de projets de mieux appréhender les facteurs de risque, nous proposons ci-dessous une typologie des projets CRM et positionnons chaque projet sur une matrice à deux dimensions, l'une représentant le taux de réussite fonctionnelle, l'autre le taux de réussite en matière de production de



valeur (voir figure 13-3).

Le positionnement ne s'appuie pas sur une étude scientifique, mais sur nos retours d'expérience en tant que consultants et sur les nombreux témoignages de responsables de projets que nous avons recueillis. Pour chaque type de projet, le positionnement sur la matrice reflète le taux de réussite moyen constaté sur le terrain : le fait qu'un projet soit situé dans le quadrant inférieur gauche, par exemple, ne signifie pas que ce type de projet est systématiquement voué à l'échec, mais plutôt qu'il présente des risques plus importants. Une entreprise très performante aura la capacité à positionner tous ses projets dans le carré gagnant.

Les projets types que nous avons retenus, qui représentent en fait les principales composantes d'une solution de CRM globale, sont les suivantes :

CRM Opérationnel :

Mise en place d'un centre de contacts multicanal.

Développement d'un site Internet marchand avec personnalisation.

Refonte du poste de travail des commerciaux (poste de travail interne).

Mise en place d'une application front-office chez des partenaires (poste de travail externe).

CRM Analytique :

Connaissance de la clientèle : segmentation.

Mise en place d'un entrepôt de données (construction des bases de données).

Développement de tableaux de bord.

Optimisation des ciblages, scoring : scores d'appétence, de risque, d'attrition.

Mesure de la valeur des clients.

CRM Procédural :

Intégration des outils de gestion de campagne et de traitement des événements.

Mise en œuvre de workflow de traitement des dossiers (processus internes à une application).

Optimisation des flux entre les canaux et/ou partenaires (processus impliquant des organisations différentes).

Moteur d'analyse et de mise en portefeuille automatique des clients.

CRM Collaboratif :

Développement d'applications intranet pour le partage des connaissances (Knowledge Management).

Construction des entrepôts de données (dictionnaire et référentiel).



Intégration des applications de GED dans le processus client.

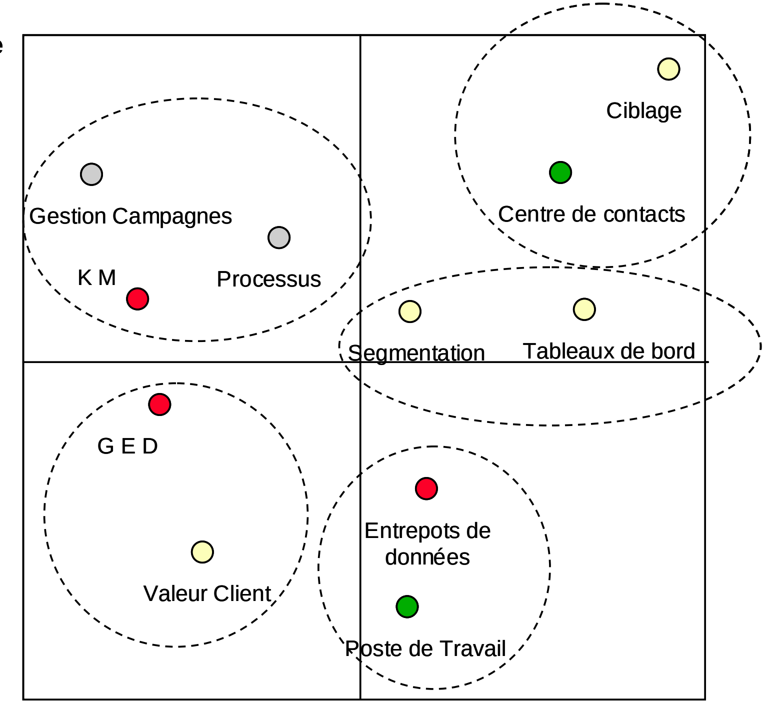


Figure 13-2 : La matrice de positionnement des projets

Les projets « vertueux » sont les projets de type ciblage, scores et centres de contacts (SVI, téléphone ou Internet). Ces projets sont maintenant parfaitement maîtrisés dans la conception, le management des équipes et leur intégration dans les lignes métiers. Ils ont prouvé leur contribution à l'amélioration de la satisfaction des clients et à l'amélioration de l'efficience commerciale (augmentation du ratio revenu/coût). Il semble toutefois qu'il soit difficile de conserver le même rythme de performance dans la durée : passée la période de mise en place des premiers scores ou des premiers services à distance, il devient de plus en plus difficile de progresser. Ces projets resteront-ils vertueux ? Cette question peut se poser compte tenu des effectifs importants mobilisés dans les entreprises, et la question de l'externalisation risque de se poser à moyen terme.

Les projets « utiles » sont les projets de type tableaux de bord, site marchand et segmentation. Ces projets sont maîtrisés au niveau de la conception, mais il est difficile d'établir leur valeur ajoutée. En effet, il est indéniable que les applications de tableaux de bord sous intranet ont fiabilisé la fourniture des informations, mais la question de la valeur ajoutée reste entière. On constate que les utilisateurs passent plus de temps à analyser les chiffres qu'à agir, et qu'ils cherchent plus à justifier les écarts aux objectifs qu'à développer des actions correctrices. Dans d'autres cas, les utilisateurs sont dépassés par la quantité d'indicateurs, ce qui les paralyse. Dans le domaine de la segmentation, la capacité à faire est plus forte, mais souvent les réflexes du passé aboutissent à la construction de

segmentations orientées socio-démographie et produits. Elles ne tirent pas profit des nouvelles données (contacts, gammes, historique) et les indicateurs traditionnels (CSP, âge, produits, RFM) dominent. Il n'est toujours pas possible de savoir comment développer « un bon client », ni de savoir quelles sont les actions ou événements qui contribuent à créer ce bon client. Quant à la mise en œuvre opérationnelle, les applications « offres » sont maîtrisées, mais la déclinaison « terrain » reste faible : que dire à ce client ? Dans le domaine des « sites marchands », il est indéniable qu'ils contribuent à la croissance du chiffres d'affaires, mais le traitement de la chaîne logistique nécessite des investissements importants qui consomment une partie importante des résultats. Il semble de plus en plus évident que la barrière à l'entrée dans le commerce électronique est chaque jour de plus en plus importante et qu'il est difficile de créer de la valeur à court terme pour un nouvel entrant.

Les projets « difficiles » sont les projets de type poste de travail ou entrepôt de données. Ces projets ne sont pas totalement maîtrisés : on constate des difficultés dans la conception, le développement et le déploiement. La mise en production constitue souvent un chemin du calvaire pour le chef de projet qui doit arbitrer entre les « vrais bugs » et « la peur du changement ». Il faut avoir une capacité très forte d'analyse pour faire la part des choses. Une évidence : ces projets font beaucoup de bruit. De plus, même lorsque la réussite fonctionnelle semble atteinte, il est difficile d'établir les gains apportés par rapport à l'infocentre précédent ou aux anciennes applications ? Il est évident que ces projets nécessitent une surveillance plus forte tant au niveau conception que mesure.

Les projets « magiques » sont les projets de type processus, construction du référentiel, gestion de campagne ou gestion des connaissances. Ces projets ne sont pas encore totalement maîtrisés au niveau de la réalisation, on peut compter sur les doigts de la main les développements totalement opérationnels, mais ils ont déjà hérités d'une aura en terme de résultats. On retrouve ici les survivance du CRM de première génération : l'effet magique. Nous ne pourrions que recommander une certaine prudence dans la conduite de ces projets. Il est vital d'en évaluer les conditions de mise en œuvre auprès des « pionniers » de ce domaine. Sans dévoiler de grands secrets, il est évident que les opérateurs de téléphonie mobile ou les compagnies aériennes sont les plus avancées dans le domaine de la gestion de campagne, que l'industrie informatique est la plus performante dans l'opérationnalité des processus client, que certaines grandes entreprises industrielles sont plus performantes dans la construction des référentiels, et que la recherche, l'armée ou le consulting sont les plus performantes dans le domaine du partage, de l'analyse et de la gestion des connaissances.

Les projets « alchimiques » sont les projets de type gestion électronique des documents mise en portefeuille automatisée ou valeur client. Ils sont encore au stade de la gestation intellectuelle, les déploiements sont rares et le fantasme du retour sur investissement plane dans l'esprit de quelques consultants éclairés. Il faut être prudent dans ce type de projet et s'appuyer sur un expert du domaine. Le



principal risque est celui du syndrome « NIH » (Non Invented Here) : le chef de projet pense maîtriser le concept et décide de développer la solution en interne. Les projets « alchimiques » sont en partie le résultat d'une contradiction dans l'exercice de la communication : si l'expert du domaine simplifie son discours afin de mieux faire passer les concepts, le risque est que le chef de projet s'imagine maîtriser suffisamment les choses pour se lancer dans un développement sans accompagnement. A l'inverse, lorsque l'expert expose le détail de sa compétence, il s'expose soit au piratage de mauvaise qualité de ses idées, soit à l'incompréhension de son interlocuteur.

Nous pensons que cette matrice évoluera progressivement vers un positionnement des projets dans le cadran vertueux, mais que l'imagination des acteurs du marché introduira toujours de nouveaux concepts qui s'inscriront dans les cadrans de l'alchimie et des fantasmes.

3.7 Après la démesure, le pragmatisme

Au plus fort de la bulle Internet, tout directeur général digne de ce nom se devait d'avoir son projet CRM. En ce temps, le cours de bourse d'une entreprise était positivement influencé par l'annonce de l'attribution de budgets importants pour la gestion de la relation client. La situation était telle, à cette époque, que certaines entreprises ont été jusqu'à acquérir des licences de logiciels sans même avoir défini au préalable les besoins. Les plus cyniques iront même jusqu'à dire qu'elles n'en ont même jamais ouvert le manuel d'installation.

L'éclatement de la bulle Internet a gelé de nombreux budgets. La plupart des avant-projets CRM ont été arrêtés pendant plusieurs trimestres. Certains ne sont jamais réapparus et ceux qui ont redémarré ensuite ont radicalement changé de forme.

Avant l'éclatement de la bulle, la plupart des projets de CRM pêchaient par excès d'ambition : ils étaient souvent globaux tant en termes de canaux que de fonctions couvertes. Par conséquent, les budgets induits étaient colossaux et les projets pharaoniques. Tous les ingrédients étaient là pour que les dérapages s'accumulent jusqu'à discréditer ces projets, voire la technologie dans son ensemble.

Les projets récents ont tous en commun beaucoup plus de pragmatisme : ils sont plus courts, moins chers, moins ambitieux, plus contrôlés. La vision globale restant une cible, la mise en œuvre est généralement déclinée en sous-projets. Ceux-ci sont donc automatiquement plus légers donc moins risqués. Ils sont par ailleurs la plupart du temps associés à des retours sur investissements intrinsèques qui permettent à chaque étape d'obtenir des retours tangibles.

Les outils de mesure de la rentabilité des projets ne sont plus sacrifiés sur l'autel du respect des délais. Il faut pouvoir mesurer la rentabilité du projet pour établir sa légitimité. Les chefs de projet semblent avoir compris cette contrainte et se focalisent davantage sur cet aspect de mesure. Le CRM est contraint de prouver son utilité, mais en a-t-il les moyens ?

Nous montrerons dans le dernier chapitre que cette question s'inscrit dans un débat plus large sur l'évaluation de la productivité du marketing et sur la nécessité de la prise en compte par les systèmes comptables d'actifs immatériels tels que le capital client. La confiance des décideurs et des investisseurs dans les projets CRM nécessite d'être restaurée, et cela ne pourra se faire sans une évolution du mode d'évaluation des performances du marketing et de profonds changements dans les pratiques comptables.

